



SYJEDEC

SYNERGIE DES JEUNES AU SERVICE DE L'EDUCATION ET DU DEVELOPPEMENT AU CAMEROUN
BP : 13 565 YAOUNDE – TEL. (237) 99 97 11 71 / 77 25 43 98 – E-mail : syjedec@yahoo.fr

RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DES ASSOCIATIONS ET MOUVEMENTS DE JEUNES DE LA VILLE DE YAOUNDE

ACTES DU SEMINAIRE DU 27-29 Sept 2007 à la
Maison DON BOSCO

Avec l'appui du

**GROUPE DE RECHERCHE ET D'APPUI A L'EDUCATION (GRAPE) et
BLACK STUDENT PROJECT (U.K)**

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
COMMUNICATIONS :	
I – Association et mouvement de jeunes : cadre et facteur d’insertion sociale, culturelle et économique	4
II – Le cadre légal d’existence, d’organisation et de fonctionnement de l’association : présentation et interprétation de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d’association au Cameroun	11
III – Gestion et management efficace des associations et mouvements de jeunes.....	19
IV – Montage et gestion des projets associatifs.....	40
V – Recherche et gestion des partenaires institutionnels, économiques, financiers, techniques, matériels et socioculturels	60
ANNEXE :	
Loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d’association au Cameroun	67

INTRODUCTION

Le développement des sociétés humaines est régi depuis fort longtemps par des lois qui reposent en première ligne sur la qualité des ressources humaines. En effet, quelle que soit la nation où l'on se trouve, les tous premiers éléments du progrès se retrouvent dans les valeurs intrinsèques des individus, lesquelles doivent être définies par l'esprit de compétition, d'expertise et d'excellence dans tous les domaines.

Bâtir une nation saine et prospère exige que les différents organes qui constituent des instruments de socialisation de l'homme soient des lieux d'émulation fondé sur la quête permanente d'une destinée meilleure.

Depuis son entrée en vigueur dans l'institution républicaine formelle en 1990, le mouvement associatif constitue un cadre important de mobilisation de masse et de prise en charge de problèmes qui incombaient jusque là à la seule responsabilité de l'État. Bientôt vingt ans après son avènement légitime, une évaluation s'imposait. Cette mission a été l'initiative de deux organisations de la société civile camerounaise : l'association Synergie des Jeunes au service de l'Éducation et du Développement au Cameroun (SYJEDEC) et le Groupe de Recherche et d'Appui à l'Éducation (GRAPE). Et au sortir de l'investigation qui a conduit à un déploiement dans les agglomérations de la ville de Yaoundé, le constat était alarmant : plus de 90% des associations rencontrées connaissaient un déficit managérial dans leurs capacités de gestion et de prise en charge autonome, ce qui les décrédibilisait malgré leur bonne volonté et abnégation à se rendre utile dans leur environnement.

Le séminaire de renforcement des capacités de gestion des associations et des mouvements de jeunes de la ville de Yaoundé qui s'est tenu du 27 au 29 septembre 2007 à la maison Don Bosco, a été l'aboutissement du constat fait plus haut. Il était impératif de former les responsables de la vie associative aux techniques de management et de leadership afin qu'ils deviennent de véritables acteurs de la lutte contre la pauvreté et des différentes politiques de développement durable menées par le Cameroun.

Les cinq communications ici présentées constituent un précieux nutriment idéologique pour le management des associations. Elles représentent toute la sève de l'abécédaire nécessaire pour la compréhension que requiert l'engagement dans la vie associative, les fondamentaux à assimiler absolument avant de « décoller ».

La meilleure façon pour un citoyen de se rendre utile dans un pays tel que le Cameroun qui ne cesse d'entreprendre des mesures pour venir à bout des différents fléaux (pauvreté, misère, chômage, etc.) qui minent la population, est de s'appliquer avec responsabilité, sérieux et intelligence dans le domaine choisi.

Plus le mouvement associatif sera dynamique au Cameroun, plus la société civile sera forte. Et c'est avec une société forte, bien formée et structurée dans ses différents dispositifs qu'une nation peut s'imposer comme une entité compétitive dans le concert mondial.

I

**ASSOCIATION ET MOUVEMENT DE JEUNES : CADRE ET FACTEUR
D'INSERTION SOCIALE, CULTURELLE ET ÉCONOMIQUE**

Par Dr Mathias Eric OWONA NGUINI

Professeur de Sciences Politiques à l'Université de Yaoundé II

Chercheur à la Fondation Paul Ango Ela

NOTIONS ET ORIENTATIONS

- La libre association comme cadre pratique juridique, politique et sociale spécifique en rapport avec le langage philosophico-politique bourgeois et libéral des « *libertés publiques* ».
- La libre association comme expression civile ou civique de la formation bourgeoise de la volonté à travers une « *convention* » ou un « *pacte* » (art 2. Loi n° 90/053 du 19 décembre 1990).
- Le rapport de la libre association avec la philosophie de l'éthique du contractualisme bourgeois et libéral pensée du « *contrat social* » et du « *gouvernement civil* ».
- Le caractère fondamental du consentement dans la création de l'association « *définition de la liberté d'association* comme faculté de *créer une association, d'y adhérer ou de ne pas y adhérer* » (art 1 alinéa 2. Loi n° 90/053 du 19 décembre 1990).
- La libre association comme groupement fondé sur l'adhésion libre.
- La place décisive de l'association comme mécanisme et instrument de création du droit à penser dans une perspective durkheimienne comme *droit restitutif* plutôt que comme *droit répressif*.
- Le souci de souligner la structuration de la libre association par une dynamique post-corporative et post-ordinative.

Distinction avec les mécanismes sociatifs des ordres, corporations et compagnonnages

Le souci de distinguer la libre association bourgeois avec d'autres formes de sociétés telles que les *sociétés initiatiques* ou *sociétés secrètes* ou les *associations de classes d'âge*.

- L'importance de la démarcation entre « l'association » et la censociation liée à l'orientation souscrite ou l'orientation prescrite du regroupement volontaire.
- L'attention à accorder à la place des associations dans la dynamique historique de la société civile passe de sa définition lockéenne-fergussonienne-smithienne puis hégélienne-marxienne à sa définition gramscienne.
- Le souci de cerner l'existence d'un répertoire associatif précolonial puis colonial et postcolonial se déployant dans différents domaines d'activité et d'existence :
 - Association de justice (Ngondo) (Kamze) (Ngon)
 - Association de rite (Mbok) (Mevungu) (Anlu)
 - Association d'entraide (Tchua) (Tchul)
 - Association d'évolués : UNICAFRA, JEUCAFRA
 - Associations Efoula-Meyong, Kumsze, Kolo-Beti, Anagsama, Yilmentegla.
- L'association considérée dans les théories du pluralisme social : Arthur Bentley, Harold Lasswell, comme la base des relations et des transactions sociales => conceptions associationnistes et/ou fédéralistes relativisant le hiérarchisme des conceptions institutionnalistes (Sante ROMANO, Carl SCHMITT).

Les associations de jeunes : libres regroupements de jeunes travaillant à créer des liens de solidarité entre les sujets sociaux individués-individuels appartenant à ces catégories et à ces générations.

Le souci de souligner la complexité et la mixité statutaires des catégories sociales identifiées comme « jeunes » dans un ordre politique longtemps structuré par la domination des catégories sociales. (A.MBEMBE, *les jeunes et l'ordre social*).

- L'activité associative des jeunes comme activité de construction de l'autonomie statutaire et identitaire des acteurs ou d'agents sociaux individués-individuels confrontés à la pression des « aînés sociaux » en tant que « cadets sociaux ».
- Les associations de jeunes comme libres regroupements orientés vers « l'action collective » (OLSON) et la mobilisation solidaire.

Dynamiques sociales de création et de transformation de liens et liaisons affectives-cognitives, volitives-normatives.

La libre association comme groupement volontaire expressif et formateur d'un « pouvoir social » en rapport avec la constitution et la mobilisation d'espaces publics à des menées et à des visées non lucratives (HABERMAS).

La libre association, un phénomène en rapport avec l'installation durable et stable de processus de communication et de discussion structurées en rapport avec l'acceptation du « règne de la critique » (Wolf LEPENNIÉS) (Lemhardt KOSEUCK).

L'expression et l'organisation de la dynamique associative avec la construction de « réseaux de relations » donnant naissance et des « configurations » basées sur le regroupement volontaire à visée intégrative.

La mise en évidence du rapport des associations libres avec une visée de maîtrise de leur propre activité de sociabilité et de sociation par les adhérents.

Effort de mobilisation du répertoire associatif ou des être et sujets sociaux essayant de développer les mécanismes de réflexivité autant que les mécanismes d'affectivité.

Les associations libres comme des mécanismes de co-action et de co-activité autant que de co-opérativité se situant en dehors de tout contrôle significatif et décisif par les centres de pouvoir ou les centres de capital.

La possibilité de mobiliser les associations libres comme forces de pouvoir associés à la capillarisation du pouvoir. (Michel FOUCAULT)

La libre association au Cameroun confronté à la force des institutions disciplinaires et asilaires réduisant la capacité de ces entités à opérer dans une perspective de formation (modelage) ou de transformation (remodelage).

Le travail de canalisation de la création d'associations.

L'activité de surveillance des libres associations de jeunes comme la JOC ou la JEC, interdiction de l'UNEK ou marquage de la FENEC.

Les dynamiques de confinement ou de cantonnement de la pratique bourgeoise et libérale des libres associations par le panoptique (BENTHAM et FOUCAULT) du parti unique et de l'État administratif => la ghettoïsation des associations des jeunes et son rapport avec la domination des aînés sociaux.

Le travail de neutralisation politique de la pluralité et de la diversité des associations de jeunes par la JUNC et l'OJRDPC posées en associations obligatoires et contraignantes.

- Le travail de dévitalisation des associations de jeunes par différents mécanismes de contrôle visant à limiter leur autonomisation décisive et significative et leur émancipation vis-à-vis des réseaux d'ordre contrôlant les appareils idéologiques d'État ou les appareils répressifs.

L'association des jeunes comme cadre éthique et symbolique d'action : un dispositif de gouvernement des conduites

- La mise en évidence du libre et volontaire regroupement associatif comme activité de communication.
⇒ Les associations de jeunes comme pépinières de civilisation. (Norbert ELIAS, *La civilisation des mœurs.*)
Unités de formation spirituelle et mentale, lieux d'« éducation sentimentale » (FLAMBERT).
- Les associations comme cadre socio-affectifs d'intégration et d'interaction : lieux privilégiés de rencontre et d'échanges affectifs et normatifs autour de projets de solidarité et de mutualité.
- Les associations comme cadres particuliers d'invention ou de reproduction du « lien social » et du « lien culturel » à travers des conduites productrices de vocations et d'affections partagées donnant lieu à des échanges communicationnels.
- Les associations de jeunes comme sphère de l'espace public travaillées par des discussions et l'utilisation de la « raison communicationnelle » à travers l'expression, l'argumentation et la description linguistique. (HABERMAS)
- Les associations de jeunes comme forme d'engagement dans l'action solidaire et/ou mutuelle => une dynamique entre le public et le privé.
- Les associations de jeunes comme site sociaux de « mise en scène de la vie quotidienne » effectivement travaillés par le lien entre les « régions avant » (scène) et les « régions arrière » (coulisse) ainsi que par le jeu des « façades ».
- Les associations traversées par des conflits sur « la gestion du sens » ou la « définition de la situation » comme conflit sur l'orientation culturelle de l'action au sein de ces sites de communalisation. (GAMSON)
- L'existence de conflits liés à l'opposition entre différents leaders se disputant l'appropriation du « stock culturel » de l'association comme univers des croyances et des significations produits dans l'activité de cette forme volontaire de regroupement

- Les associations de jeunes confrontées à des problèmes de justification et de légitimation de leur action et de leur activité en raison de la faible expertise morale, culturelle et politique de leurs meneurs et décideurs disposant de capacités limitées de persuasion et de contrainte.
- L'exposition des associations de jeunes à la menace pesant sur leur consolidation du fait des contraintes politiques et administratives de police (risque de dissolution) en cas d'atteinte à la constitution, aux lois, aux bonnes mœurs, à la sécurité, à l'intégrité territoriale, à l'unité nationale, à l'intégration nationale et à la forme républicaine de l'État (art 4. Loi n° 90/053).
- Les associations de jeunes comme lieux de formation ou de renforcement de l'identité dans les contextes socioculturels ou économique-culturels de désinsertion ou de désintégration engagés comme des contextes d'exclusion :
 - ⇒ Travail de réhabilitation, de réparation et de réinsertion spirituelle ou culturelle (association de croyants)
 - ⇒ Travail de réconfort au plan moral (association de lutte contre la drogue, le sida ou le chômage).

Les associations comme milieux de reconstruction du souci de soi (associations de lutte contre les violences faites aux jeunes, associations de réarmement moral).

Les associations comme expressions de la cité civique (lieux de formation ou de consolidation du civisme) => leur confrontation avec les pressions centrales des institutions politiques hégémoniques d'État ou des institutions néo-traditionnelles.

Problème des associations politiques de jeunes (cas typique de la PRESBY, problème des associations ethno locales).

Les associations de jeunes comme cadres de formation de (nouvelles) vision et d'orientation => lieux d'expérimentation de nouveaux « partnership » (Mongo BETI).

Les associations de jeunes comme lieux de construction du sens et de l'identité : nouveau site de mobilisation de « sous cultures » voire de « contre culture ».

L'association de jeunes comme cadre pragmatique et stratégique d'action

- Le libre et volontaire regroupement associatif est une activité basée sur une communauté d'intérêt.
 - ⇒ La possibilité d'une organisation et d'une opération des dynamiques associatives comme des « sociations » incluent des conduites en finalité relevant de la zweckrationalität (WEBER, Économie et société)
- Les problèmes de mobilisation instrumentale et utilitaire des ressources liées à la professionnalisation résultant de la diversification de la compétition et de la concurrence des différentes associations de jeunes comme opérateurs de mouvement social ou de

développement social engagés dans la lutte pour « la mobilisation des ressources » (TILLY).

- La confrontation des associations de jeunes avec les contraintes créées par l'économie organisationnelle des associations en termes de fourniture d'incitations sélectives (OLSON) pour maintenir l'engagement des jeunes militants associatifs.
- La gestion des contraintes organisationnelles et transactionnelles créées par les exigences de tenir compte simultanément des exigences d'« action publique » et de « bonheur privé ».
- L'importance de l'exigence d'une rationalisation consolidée des règles d'administration et de gestion des associations de jeunes en vue d'éviter la cristallisation d'une gestion personnalisée des entités associatives.
- Le souci de penser de manière anticipée les problèmes et les solutions liées au passage des associations de jeunes au statut **d'association reconnues d'utilité publique** organisées par la loi no 99/014 du 22 décembre 1999 régissant les organisations non gouvernementales.
- L'attention à accorder au souci d'information, de sensibilisation et de formation sur l'importance du respect des statuts et du règlement intérieur dans la gestion et l'administration de l'association compte tenu de l'observance de la législation et de la réglementation en vigueur.
- La mise en évidence des conflits de pouvoir et de puissance au sein des associations de jeunes comme milieux d'action et de pression intervenant dans l'articulation ou la médiation des intérêts (ex : conflits au sein de la PRESBY, conflit entre la PRESBY et le Club Ethique au sujet des fonds du cabinet civil pour une manifestation de soutien à l'opération Épervier).
- La mise en lumière des formes de conflit de « leadership » et « pour le leadership » au sein des associations de jeunes => conflits entraînant des « coups d'États organisationnelles » ou des « instruments bureaucratiques » (cas de Transparency International).
- Le souci de résoudre la contrainte de la relève organisationnelle et générationnelle du leadership dans les associations de jeunes en vue d'assurer la régénération de leur administration et de leur gestion par la rotation des meneurs et des décideurs.
- L'exigence d'une intégration croissante de la nécessité d'une planification des objectifs et des actions et des moyens de l'action des associations de jeunes confrontées aux exigences de la professionnalisation.

- La mise en évidence d'une professionnalisation accentuée de la mobilisation des associations des jeunes à travers un renforcement de leurs capacités de gestion des projets (re) mobilisateurs et (re) organisateur.
- L'importance d'une rationalisation des stratégies de maximisation et d'optimisation du « capital social » formé et mobilisé par les opérateurs des associations de jeunes en tant que leaders et « brokers » associatifs intervenant dans des réseaux de décision publique et collective.

II

LE CADRE LÉGAL D'EXISTENCE, D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DE LA LOI 90/053 DU 19 DÉCEMBRE 1990 PORTANT SUR LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION AU CAMEROUN

Par Maître BIKAY BELL Athanase Moïse

Avocat au barreau du Cameroun

Auditeur des droits de l'homme à l'Université Catholique d'Afrique Centrale à
Yaoundé

Président de l'antenne Centre à Yaoundé de l'Action des Chrétiens pour
l'Abolition de la Torture

INTRODUCTION

Le discours technocratique, normatif et inspiré du haut sur la lutte contre la pauvreté ne semble pas suffisamment s'ancrer dans la vie quotidienne des populations cibles. Les politiques publiques engagées ne réussissent pas toujours à sortir des logiques bureaucratiques qui déterminent leur élaboration et leur mise en œuvre pour se traduire au concret par des projets et des initiatives locales de développement. D'ailleurs, la crise de l'État a rendu les populations sceptiques par rapport aux capacités d'intervention des pouvoirs publics, d'autant plus que la raréfaction des crédits n'a pas réfréné les ardeurs déprédatrices des agents préposés à l'exécution des programmes gouvernementaux. Il est aujourd'hui établi que les masses élaborent leurs propres stratégies, leurs logiques endogènes de ripostes à la pauvreté à travers des initiatives méritoires de suivie et de contournement des « chemins buissonniers » de l'État. Les dynamismes internes ayant cours dans le commerce informel, les tontines, les associations de quartiers ou de villages, les groupes d'initiatives ou les groupements féminins, sans nécessairement remettre en cause le rôle de l'État, témoignent d'une prise en charge collective face à la progression de la pauvreté. Par rapport à l'État, les dynamiques propres secrétées par ces initiatives contribuent le plus souvent à renforcer l'action de l'État ou à la suppléer. Il existe aussi des cas où des ripostes populaires de résistance à la misère, à travers des pratiques sociales novatrices qui les accompagnent, inclinent à des mutations visant à dessaisir les dominants et les experts d'un pouvoir de décision et d'action que restitue aux masses urbaines et rurales la mise en place de mécanismes de participation populaire¹.

C'est dans ce contexte que nous abordons l'analyse de notre thème sur *le cadre légal d'existence, d'organisation et de fonctionnement de l'association : présentation et interprétation de la loi 90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association au Cameroun*.

Il convient d'emblée de noter que l'institution d'association est une question vaste qui relève de plusieurs disciplines juridiques :

- du droit public et la science politique, plus que le débat historique, mais qui n'a rien perdu de son actualité, concerne au 1^{er} chef la liberté d'association en tant que liberté publique.
- du droit civile, ensuite, car c'est le droit qui a fourni les instruments juridiques de la liberté à savoir, le contrat et le patrimoine.
- du droit économique, enfin, car l'association est devenu groupement, intervenant dans la vie économique permettant de constituer une entreprise à laquelle s'appliqueront les libertés économiques (liberté d'entreprendre ; liberté de commerce ; liberté de concurrence).

Mais la liberté d'association ne concerne plus seulement aujourd'hui le droit interne : désormais, la liberté d'association est inscrite dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et, surtout dans la convention Européenne des droits de l'homme de 1950, et la charte africaine des droits de l'homme et des peuples, textes que les justiciables camerounais n'hésitent pas à invoquer quand le droit interne leur semble entraver cette liberté.

Notre approche sera essentiellement juridique et fonctionnelle.

¹ Article du professeur Lucien Toulou sur l'analyse du discours politique sur la pauvreté in « Comprendre la pauvreté au Cameroun » par Marie Thérèse Mengue et Jean Didier Boukongou, professeur de l'UCAC.

I- DU POINT DE VUE JURIDIQUE

A- Qu'est ce qu'une association ?

Selon le dictionnaire petit Larousse, l'association est un groupement de personne réuni dans un intérêt commun (association professionnelle).

Du point de vue juridique, une association se définit comme un groupement de droit privé institué dans la cadre de la loi, il s'agit des personnes appelées sociétaires qui mettent en commun leurs connaissances dans un but autre que le partage des bénéfices.

On désigne encore par association, la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices².

Toujours du point de vue du droit, il s'agit d'une personne morale issue de cette convention. Selon leurs types (déclaré, reconnu d'utilité publique, composé en majeure partie d'étrangers ou ayant son siège social à l'étranger). Les associations sont soumises à un régime de surveillance administrative plus ou moins sévère³.

Au terme de l'article 2 de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990, l'association est la convention par laquelle des personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices.

B- Quel est le paysage légal en matière d'association au Cameroun ? Autrement dit quel est l'état du droit positif camerounais en matière d'association ?

Nous nous contenterons ici de faire l'inventaire des textes de loi en vigueur d'une part, d'autre part de relever les conditions légales d'existence d'une association.

1- L'inventaire des textes des lois en vigueur

La loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 2 juin 1972 affirme clairement dans son préambule la liberté d'association en précisant notamment : « la liberté de communication, la liberté de presse, la liberté syndicale, la liberté d'association, la liberté de réunion et le droit de grève sont garantis dans les conditions fixées par la loi ». Mais en réalité la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 portant liberté d'association, qui est la loi cadre.

Il existe un autre texte, notamment la loi no 99/041 du 22 décembre 1999 qui régit les organisations non gouvernementales (ONG).

2- Les conditions légales d'existence d'une association

Aux termes de la loi cadre n° 90/053 du 19 décembre 1990 ci-dessus citée, il y a deux régimes des associations qui correspondent respectivement à leurs conditions d'existence.

a) Le régime des associations déclarées

C'est celui pour lequel l'acquisition de la personnalité juridique est subordonnée à une déclaration préalable accompagnée de deux exemplaires de leurs statuts. La déclaration est faite par les fondateurs de l'association à la préfecture du département où celle-ci a son siège contre récépissé délivré au moment du dépôt.

² Article 1^{er} de la loi française du 1^{er} juillet 2001 sur les associations

³ Dictionnaire du vocabulaire juridique par Remy Cabrillac et le lexique des termes juridiques par Raymond Guilliem et Jean Vincent, DALLOZ (5^{ème} édition).

L'alinéa 2 et trois de l'article 7 de la loi et l'article 8 précisent certaines exigences d'ordre administratif dont l'accomplissement est nécessaire.

b) Le régime des associations autorisées

Rentrent dans cette catégorie les associations étrangères et les associations religieuses. Les partis politiques et les syndicats sont régis par des textes particuliers.

Aux termes de l'article 15 de la loi n° 90/053, sont réputées associations étrangères quelle que soit la forme sous laquelle ils peuvent se présenter, les groupements possédant les caractéristiques d'une association qui a son siège à l'étranger ou qui, ayant un siège au Cameroun est dirigé par des étrangers ou dont plus de la moitié des membres sont des étrangers.

L'article 22 de la même loi dispose quant à lui que : « est considérée comme association religieuse :

- tout groupement de personnes physiques ou morales ayant vocation de rendre hommage à une divinité.
- tout groupement de personnes vivant en communauté conformément à une doctrine religieuse. L'autorisation requise par la loi est donnée par le ministère chargé de l'administration territoriale après avis conforme du Ministre chargé des Relations extérieures, s'agissant des associations étrangères, et par décret du Président de la République, après avis motivé du Ministre chargé de l'administration territoriale en ce qui concerne les associations religieuses. »

Il convient de relever qu'il existe une condition commune d'existence à ces deux régimes énoncée par l'article 4 de la loi d'après lequel « les associations fondées sur une cause ou en vue d'un objet contraire à la constitution, aux lois et aux bonnes mœurs, ainsi que celles qui auraient pour but de porter atteinte, notamment à la sécurité, à l'intégrité, à l'unité nationale, à l'intégration nationale et à la forme républicaine de l'État sont nulles et de nul effet. »

Par ailleurs, toute association dont la contribution effective est déterminante dans la réalisation des objectifs prioritaires du Gouvernement peut, sur demande être reconnue d'utilité publique par décret du Président de la République, après avis motivé du Ministre chargé de l'administration territoriale.

c) Les Organisations Non Gouvernementales

Aux termes de l'article 1^{er} de la loi no 99/014 du 22 décembre 1999 les Organisations Non Gouvernementales ci-après désignées les « ONG » se créent et exercent leurs activités dans le cadre de la législation sur la liberté d'association et de la présente loi.

D'après cette loi, une ONG est une association déclarée ou une association étrangère autorisée conformément à la législation en vigueur, et créée par l'administration en vue de participer à la mission d'intérêt général. Par dérogation aux dispositions de l'alinéa 1^{er} ci-dessus, une personne physique ou morale peut créer une ONG unipersonnelle. La procédure d'obtention de l'agrément est prévue par les dispositions de l'article 4 et suivant de la loi.

En somme, le droit positif camerounais reconnaît une diversité d'associations qui se présentent sous la forme des associations sous le régime de la déclaration et des associations sous le régime de l'autorisation.

3- Les sanctions légales

a- L'inobservation des dispositions relatives aux conditions d'existence des associations.

La loi punit des peines variables :

- Ceux qui, à un titre quelconque assument ou continuent d'assumer l'administration d'associations étrangères ou d'établissements fonctionnant sans autorisation⁴.
- Les autres personnes qui participent au fonctionnement de ces associations ou de leurs établissements.
- Les peines de l'alinéa 2 ci-dessus sont appliquées aux dirigeants, administrateurs et participants de l'activité d'associations ou d'établissement qui fonctionnent sans observer les conditions imposées par l'arrêté d'autorisation au-delà de la durée fixée par ce dernier.

L'article 33 de la même loi punit également les fondateurs ou administrateurs de l'association qui serait maintenu ou reconstitué illégalement après décision de dissolution

Sont également punies les personnes qui ont favorisé la réunion des membres de l'association dissoute en leur conservant l'usage d'un local dont elles disposent⁵.

La loi no 99/014 du 22 décembre 1999 prévoit de son côté des sanctions pénales à l'égard des dirigeants ou des membres d'une ONG reconnus coupables de détournement de fonds appartenant à ladite ONG. Elle sanctionne également les fondateurs, les dirigeants ou administrateurs d'une ONG maintenus en activité et reconstitués illégalement après dissolution, ou l'interdiction, ou pendant la durée de suspension, suivant le cas⁶.

II- DU POINT DE VUE FONCTIONNELLE

La loi cadre no 90/053 affirme la liberté d'association proclamée par le préambule de la constitution. Au sens de cette loi la liberté d'association consiste en la faculté de créer une association, d'y adhérer ou de ne pas y adhérer.

S'il est certes logique que certains critères soient établis pour l'adhésion à une association spécifique, l'association doit veiller à ne pas commettre le délit de discrimination.

En tout état de cause la liberté d'association est d'abord une liberté individuelle (liberté d'adhérer, liberté de ne pas adhérer ou de sortir de l'association et liberté de participer aux activités de l'association).

La liberté d'association est ensuite une liberté collective en ce sens qu'elle implique la liberté de constitution, la liberté de but et d'objet, la liberté de fonctionnement. D'une manière générale, l'organisation d'une association est régie par les statuts de l'association.

A- Mais qu'est ce que c'est que les statuts ?

Les statuts sont à la fois la carte d'identité (description du projet), la « loi » interne de votre association et le contrat qui lie ses membres. Ils sont un élément essentiel de

⁴ Article 20 alinéa 2 et 3 de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990

⁵ Article 33 alinéa 3 de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990

⁶ Article 26 et 27 de la loi

crédibilité pour vos relations avec l'extérieur. Lorsque vous avez affaire à l'administration, par exemple, que ce soit pour une demande de subvention ou pour le prêt d'une salle communale, on vous demandera vos statuts pour se garantir sur le sérieux de l'association et de ses principes fondateurs. La rédaction des statuts a aussi pour but de délimiter le rôle et les responsabilités de chacun et ainsi d'éviter d'éventuelles dissensions ultérieures.

B- Le contenu des statuts

- Le nom ;
- L'objet ;
- Les moyens d'action, c'est-à-dire l'activité de l'association : si l'association compte offrir de façon habituelle la vente des biens ou des services, elle doit expressément le prévoir dans les statuts ;
- La durée de l'association ;
- Les ressources ;
- La composition de l'association : indiquer les différentes catégories de membres et leurs pouvoirs respectifs ;
- Les conditions d'admission et d'exclusion ;
- Les organes de direction et leurs pouvoirs respectifs ;
- Les modalités d'élection, la durée des fonctions des responsables ;
- Les modalités de réunion des assemblées générales ;
- Les modalités de modifications des statuts et de dissolution volontaire.

Procédez sur papier libre, l'enregistrement devant notaire n'étant nécessaire qu'en cas d'apport mobilier et immobilier. Cherchez la simplicité, sur le fond comme sur la forme. Il s'agit surtout de fixer les grands principes sans introduire trop de détails qui instaурeraient un cadre trop contraignant : les procédures de modification des statuts sont en effet assez lourdes (voir ci-dessous)... Ne définissez pas l'objet de votre association de manière trop limitative, afin de ne pas vous interdire des activités connexes qui vous permettront de mieux le mettre en œuvre. Prévoyez que le siège social pourra être déplacé sur simple décision du conseil d'administration ou de l'assemblée générale. Veillez à inscrire les dispositions qui seront souvent modifiées (montant des cotisations par exemple) dans un règlement intérieur modifiable facilement, plutôt que dans les statuts. Enfin, rédigez vos statuts de façon claire et précise en utilisant un vocabulaire compréhensible par tous afin d'éviter les conflits d'interprétation.

Les mentions obligatoires

Si la rédaction des statuts est très libre, reste que certains points doivent OBLIGATOIREMENT y figurer :

- Inscrivez le nom complet, l'objet détaillé et le siège social de VOTRE association ;
- Si vous envisagez d'avoir recours à des activités commerciales pour financer votre objet : précisez-le dans vos statuts ;
- Attention aux cas particuliers ! Sachez que pour obtenir la reconnaissance d'utilité publique ou des agréments publics (types jeunesse et sports) on vous demandera d'adopter des dispositions particulières dans vos statuts. De même, si vous souhaitez vous affilier à une fédération d'associations, celle-ci pourra vous demander de reprendre

des statuts-types qui lui sont propres. **N'OUBLIEZ PAS QUE VOUS POUVEZ PARFAITEMENT LES MODIFIER PAR LA SUITE !**

C- Les modifications éventuelles

Toute modification des statuts doit être déclarée dans un délai de trois mois à la préfecture ou sous-préfecture dont dépend le siège de votre association. Il en va de même lorsque les dirigeants changent ou que l'association prend un nouveau siège social. Cette déclaration, effectuée sur papier libre, doit être signée du président et d'un membre du conseil d'administration. Elle doit être accompagnée de deux exemplaires des statuts modifiés et du procès verbal de l'assemblée générale qui a décidé des modifications. L'administration ne peut refuser d'enregistrer ces modifications. En revanche, la publication des modifications au journal Officiel n'est en rien obligatoire hormis pour les associations reconnues d'utilité publique. Cependant, si les changements concernent l'objet ou le siège de l'association, il est préférable de les faire publier au J.O. Vous devez consigner ces modifications dans un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives et judiciaires à leur demande.

D- Le rôle de l'assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe qui décide des orientations de l'association, qui fixe le montant des cotisations et qui élit un conseil d'administration. Le fonctionnement le plus démocratique est de prévoir la participation de l'ensemble des membres de l'association à l'assemblée générale. Même si cette disposition n'est pas obligatoire, elle vous sera imposée dans le cadre de la plupart des demandes d'agrément et ce sera aussi l'une des conditions d'appréciation de la non lucrativité de l'association par les services fiscaux. Prévoyez que l'assemblée générale se réunira au moins une fois l'an et précisez les modalités de convocation d'une assemblée générale extraordinaire pour décider par exemple d'éventuelles modifications des statuts voire de la dissolution de l'association.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (dont le nombre de membres peut être renvoyé au règlement intérieur) est chargé d'appliquer les décisions de l'assemblée générale et d'assurer le fonctionnement de l'association. Il est d'usage que le conseil d'administration élise en son sein un président, un secrétaire et un trésorier. Ce n'est pas obligatoire, mais là encore, cela est préférable pour mettre en confiance les partenaires extérieurs.

Le règlement intérieur

Concernant le fonctionnement interne, là encore, évitez les complications. La clarification des rôles au sein de l'association est un gage de longévité. Définissez de manière simple les conditions d'adhésion ainsi que les prérogatives des différentes catégories de membres et organes de décision avec un règlement intérieur modifiable en assemblée générale, qui contienne les détails du fonctionnement. Il est en effet plus pratique d'y inscrire les règles de vote (droit de vote, mandats, majorités, quorums, etc.), le montant des différentes cotisations, le rôle précis de chacun, les fréquences de réunions du conseil d'administration, les délégations de signature sur compte bancaire, etc.

E- Les partenaires incontournables de l'association

Votre association évoluera inmanquablement dans un environnement avec lequel elle devra compter et collaborer. Agir avec d'autres, c'est appeler des complémentarités.

Les partenaires associatifs :

C'est l'ensemble des associations qui œuvrent dans le champ ou dans un secteur connexe. Engager des collaborateurs croisés, noter des regroupements, adhérer à une fédération permet de profiter d'une meilleure représentativité et d'une synergie globale, à condition que cette union, son but, sa place soient en rapport avec les buts et affinités de l'association.

Les partenaires constitutionnels :

Les collectivités territoriales : si elles sont des financeurs traditionnels des activités associatives, les associations peuvent aussi être leurs interlocuteurs dans le cadre, par exemple, de missions extra-municipales consultatives, chargées d'apporter des éléments de réflexion sur la vie de la cité.

Les partenaires prestataires :

Ce sont des 1/3 qui détiennent un savoir faire et peuvent contribuer à la réalisation des objectifs d'une association : il s'agit des banques – expert comptables – des commissaires aux comptes, des assureurs.

CONCLUSION

Parvenu à ce stade de notre exposé, nous affirmons croyons nous avec pertinence, à la suite du professeur Elie ALFANDARI (article sur la liberté d'association parue dans « liberté et droits fondamentaux » de **Rémy Cabrillac, Marie Anne, Frison-Roche, Thierry Revet, Dalloz 2005, 11^{ème} Edition PP 417-418**) que la rencontre de trois libertés, la liberté politique, la liberté juridique et la liberté économique peut être source de confusion lorsque, au nom de la liberté politique, les responsables d'associations prétendent échapper à tout contrôle sur leur organisation juridique ou leur activité économique. Mais, nous l'avons vu, la tendance est de mettre un frein aux dérives créées par une liberté sans limite.

Avec l'extension du jeu économique et du marché, les activités associatives ont tendance à se banaliser, et avec elles les méthodes de gestion. Avec le développement du droit à la concurrence, les associations auront de plus en plus de difficultés à conserver les situations de monopole dans les relations avec les services publics.

Mais il reste que, grâce au nombre limité de contraintes imposées à l'association, celle-ci conserve une faculté d'innovation profitable à notre société : c'est ainsi, par exemple, que face au comportement actuel des entreprises ordinaires, qui procèdent à des licenciements pour dégager des profits, certaines associations adoptent une démarche inverse, se donnent pour objet de procurer du travail à des personnes en difficultés, en recherchant des gisements d'emplois inexploités. Il est heureux qu'au-delà de la liberté de s'unir pour penser, critiquer, s'enrichir ou s'amuser, subsiste encore la liberté de créer.

III

GESTION ET MANAGEMENT EFFICACE DES ASSOCIATIONS ET MOUVEMENTS DE JEUNES

Par ONDOUA Jean – Bernard
Professeur-Consultant de 2^e grade
Institut Supérieur de Management Public
(I.S.M.P)

I- L'ASSOCIATION ET LE MOUVEMENT DE JEUNES : UN SYSTÈME

1. Complexité du concept d'organisation:

L'organisation est un système complexe. En effet elle cumule les caractéristiques ci- après

- Elle a une ou des missions ;
- elle produit des résultats ;
- elle se fixe des objectifs ;
- elle utilise des ressources ;
- elle a un personnel ou des hommes qui travaillent ;
- elle utilise des procédures, des textes législatifs et réglementaires ;
- elle se donne des normes de conduite et, une certaine discipline, «chacun ne fait pas ce qu'il veut comme il veut » ;
- Etc...

2. Définition de l'organisation :

La vision mécanique, plus convenable à l'aspiration légitime à une gestion scientifique apparue au début du 20^{ème} siècle, présente globalement l'organisation comme « un instrument à atteindre certains buts ». Dans la perspective managériale, l'organisation est présentée comme un système, c'est-à- dire un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un objectif et en relation avec d'autres éléments considérés comme extérieurs.

Ainsi, l'organisation est un système structuré et dynamique, regroupant des personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but et de réaliser une mission commune dans un environnement donné⁷.

Comme système, l'organisation peut être perçue entre autres selon deux aspects :

- l'aspect descriptif, par décomposition selon ses éléments constitutifs ;
- l'aspect fonctionnel, qui décrit le processus de fonctionnement, de production des résultats de l'organisation.

Il s'agit en fait de deux grilles de lecture qui, pour des besoins d'analyse et de compréhension, permettent de saisir la réalité complexe de l'organisation sous deux dimensions somme toutes intimement imbriquées. Cette vision holistique s'inspire de l'approche systémique.

⁷ Hampton, DR 1986, Gortner, Mahler et Nicholson (1994)

3. L'Association et le Mouvement de jeunes selon le modèle descriptif de l'organisation:

Développé par deux chercheurs américains Fremont E. Kast et James E. Rosenzweig, ce modèle analyse l'organisation selon ses éléments constitutifs. Il la représente comme un système composé de cinq (05) sous-systèmes interreliés et interdépendants, lequel est lui-même plongé dans un environnement appelé supra-système.

3.1 Le sous-système Raison d'être

C'est le sous-système qui reflète ce pourquoi l'organisation existe. Il présente la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les politiques de l'organisation. Avec les autres sous-systèmes, la raison d'être maintient une relation d'antériorité.

3.2 Le sous-système technologique

Ce sous-système comprend :

- l'ensemble des ressources comme facteurs de production,
- les bâtiments et les équipements qui constituent le *hardware*,
- l'ensemble des connaissances, habilités et méthodes qui constituent le *software*..

3.3 Le sous-système structure

Ce sous-système a trait au mode d'organisation et de répartition du travail dans l'organisation. Il se réfère à la spécialisation et à l'interdépendance des tâches. Il est formalisé par l'organigramme, les procédures, les règlements, la description des tâches.

3.4. Le sous-système psychosocial

Ce sous-système s'intéresse essentiellement aux phénomènes humains dans l'organisation : la perception, le climat organisationnel ; la mobilisation en terme de motivation et de leadership, la gestion des conflits, etc..

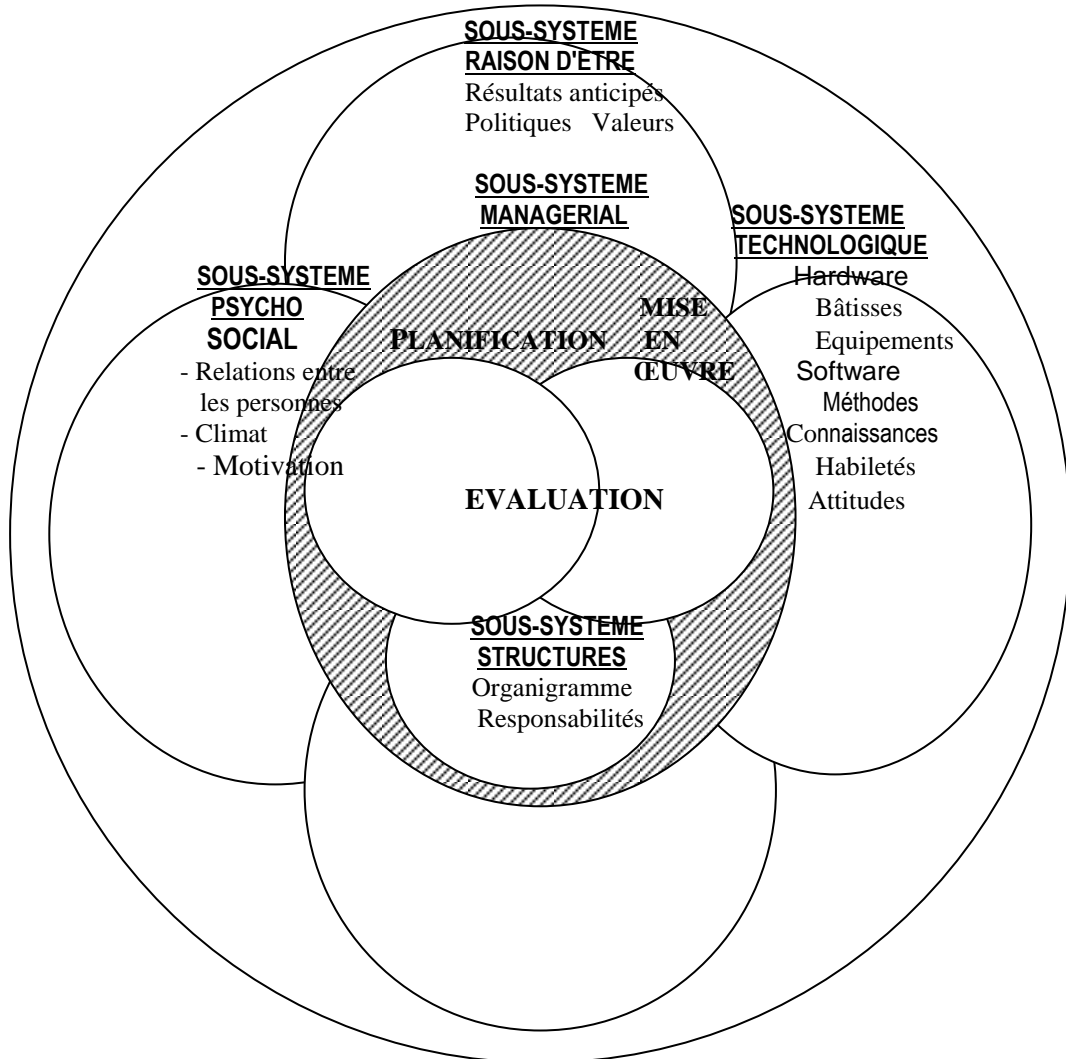
3.5 Le sous-système management

C'est l'élément central de l'organisation. On parle également du sous-système intégrateur. Il a pour rôle d'assurer, d'une part le fonctionnement harmonieux et l'intégration synergique de tous les sous-systèmes de l'organisation, d'autre part l'équilibre entre l'organisation et son environnement.

3.6 L'environnement ou supra-système :

L'environnement transcende l'organisation, il l'oriente et contrôle son développement. Il est extérieur à l'organisation, mais exerce une influence sur elle.

Schéma n° 1: L'Association et le Mouvement de jeunes (selon le modèle de Kast & Rosenzweig)



4. L' Association et le Mouvement de jeunes selon le modèle fonctionnel de l'organisation.

Toute organisation, quelle que soit sa nature, existe pour une finalité. Elle doit pour cela produire des extrants (**Ep**) sous forme de biens, de services ou d'informations destinés à ses clients.

Pour produire ces extrants, l'organisation doit mener des activités (**Ap**). Ces dernières sont déterminées en fonction du type de résultats visés.

Pour mener ses activités, l'organisation doit mobiliser des ressources (**Ip**), c'est à dire les moyens de production. Ces ressources (humaines, financières, matérielles, informationnelles, temporelles) se trouvent dans l'environnement.

Une fois mobilisées, elles sont engagées et effectivement utilisées (**Ir**). Ceci permet à l'organisation de mener des activités (**Ar**) et de produire des extrants (**Er**). Les extrants sont déversés dans l'environnement en vue de la satisfaction des besoins préalablement identifiés.

Schéma n° 2 : Le cadre de référence managérial

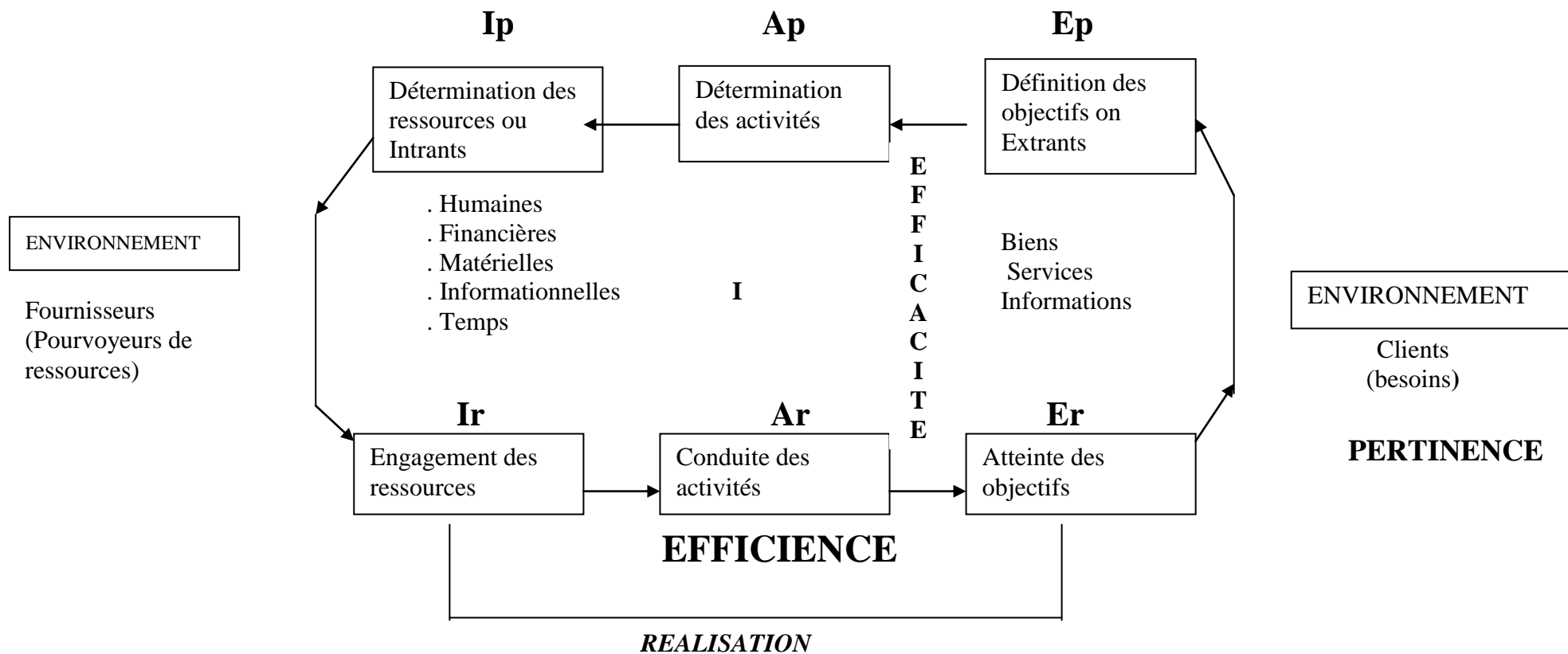
EXTRANTS	ACTIVITES	INTRANTS
BIENS SERVICES INFORMATIONS	OPERATIONS DE PRODUCTION DES RESULTATS	RESSOURCES - Matérielles - Financières - Humaines - Temporelle - Informationnelles

- Le fonctionnement de l'organisation présente à ce niveau deux phases : la phase de planification et la phase de réalisation..

L'évaluation comme 3^{ème} phase du fonctionnement de l'organisation permet d'établir des rapprochements, notamment entre la réalisation et la planification. Cette phase donne l'opportunité d'apprécier l'efficacité, l'efficience et la pertinence d'une organisation.

Schéma No 3 : Modèle fonctionnel de l'Association et du Mouvement de jeunes

PLANIFICATION



II- LES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES.

Par ressources ici, il s'entend les intrants nécessaires à la réalisation des buts, objectifs ou missions assignés à l'organisation. Il existe 5 principaux types de ressources : les ressources financières, matérielles, informationnelles, temporelle et humaines.

2.1. Les différents types de ressources et leurs caractéristiques

(1) La ressource financière

- essentielle dans l'organisation
- omniprésente : la quasi totalité des activités se paie
- la fonction financière amène l'emphase sur l'analyse systématique des mouvements de trésorerie dans l'organisation

(2) La ressource matérielle

Ensemble des biens et des services dont l'organisation a besoin pour acquérir et utiliser ces biens, lui permettant ainsi de réaliser sa raison d'être

- meubles
- immeubles
- services : assurances, contrat de location / maintenance / entretien / sécurité / gardiennage, transport, santé (service médical)

(3) La ressource informationnelle

Elle découle de donnée, et elle est utilisée pour la prise de décisions. Elle

- a un coût
- est délicate
- nécessite un traitement préalable (découle de données initiales, brutes)
- est rare

(4) La ressource temporelle

- est précieuse
- délicate : peut générer des coûts (monétaires énergétiques), des besoins, des pertes d'opportunité si elle est mal utilisée.

(5) La ressource humaine

- Surdéterminante
- Complexe
- Flexible et adaptable

2.2. Processus général de gestion des ressources organisationnelles :

Selon l'approche systématique : application du cadre de référence managérial

I → A → E

Extrants	Activités	Intrants
<ul style="list-style-type: none"> - Ressources obtenues - Ressources rationnellement /judicieusement réparties 	<p><u>Planification</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - prévision des ressources et de leur utilisation <p><u>Mise en œuvre / implantation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - acquisition des ressources - utilisation des ressources - développement des ressources <p><u>Evaluation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôle de l'état des ressources - contrôle de la productivité des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnementaux Politiques, technologies, clients, fournisseurs, ... - Organisationnels Missions, valeurs, ... - Personnels Valeurs, connaissances, volonté

APPLICATION DU PROCESSUS MANAGERIAL A LA GESTION DES RESSOURCES

PROCESSUS		RESSOURCES MATERIELLES	RESSOURCES FINANCIERES	RESSOURCES INFORMATIONNELLES	RESSOURCES HUMAINES	RESSOURCE TEMPORELLE
EXTRANTS		<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des besoins - Temps/coût - Bon état de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats organisationnels réalisés au moindre coût - Autres ressources obtenues - Activités (comptabilité : bilan, compte d'exploitation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions prises et communiquées - Informations rendues disponibles - Saisie des opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources humaines compétentes/engagées 	<ul style="list-style-type: none"> - Activités menées au moindre coût (temps) - Bonne planification avec plan d'action - Priorités établies
ACTIVITES	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Etude des besoins - Analyse des valeurs (estimation des coûts) - Normalisation - Evaluation des fournisseurs - Rédaction des spécifications (standards) 	<ul style="list-style-type: none"> - Etude des besoins financiers et confection du budget - Moyens de financement - Négociation - Respect de la réglementation - Etude des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> - Confection du tableau de bord - Analyse de système - Choix des moyens de communication - Analyse coût/avantage 	<ul style="list-style-type: none"> - Etude des besoins en ressources humaines - Etablissement d'un plan de carrière - Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration des différents plans - planification des visites - planification des horaires de travail, de pause et de loisirs - étude des dossiers (priorités) - identification des activités chronophages - délégation
	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Utilisation - Maintenance - Gestion de stock - Acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des fonds - Exécution du budget (achat, location, dépenses, production) - Passation de marché - Financement de marché - Paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des informations (données brutes) - Mise à jour du tableau de bord - Traitement et conservation des informations - Communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Gestion des carrières (avancement, reclassement) - Formation et perfectionnement - Promotion, avancement - Motivation, mobilisation, responsabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des plans - Respect des horaires - Respect des priorités - Mener les activités à hauts rendements - Veiller à la qualité & de vie au travail

	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi - Analyse de la valeur - Inventaire - Normalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Confection des états financiers (bilan...) - Analyse coût/avantages - Analyse du ratio 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des coûts/avantages - Evaluation des moyens de communication - Pertinence, fiabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation du rendement - Appréciation du personnel - Evaluation du système de gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des plans (points de contrôle) - Evaluation du système personnel ou organisationnel de gestion du temps - Evaluation de la qualité de vie au travail - Evaluation de l'efficacité, efficience, pertinence, performance
INTRANTS		<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances du marché - Connaissances des produits - Connaissances des processus et des normes 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances de disponibilité financière - Connaissances du plan d'action - Connaissances de la réglementation - Connaissance des besoins - Connaissance des techniques de budgétisation - Connaissance des techniques de contrôle budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances des besoins en information - Connaissance de politique, normes et procédures - Connaissance des ressources financières disponibles - Connaissance des techniques d'utilisation de système informationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de l'environnement (institution, marché de l'emploi) - Connaissance des besoins - Connaissance des politiques normes et procédures - Connaissance des ressources humaines disponibles - Connaissance de la réglementation - Connaissance psycho et sociale des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du volume de travail - Connaissance des échéances - Connaissance de l'environnement - Connaissance des ressources humaines - Connaissance des disponibilités en ressources matérielles, financière, informationnelles, humaines

III - LA VISION STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS

1. Le concept de vision

Quelques définitions :

MISSION : Rôle de l'organisation, défini par les services qu'il doit rendre à ses « clients »

VISION : Projection dans le futur de ce que sera l'organisation, au bout d'une période déterminée.

BUT : Ce que l'organisation veut accomplir pour remplir sa mission et réaliser la vision

STRATEGIE : La manière de jouer son rôle

EVALUATION : Retour critique sur l'action entreprise pour en mesurer le succès.

La vision ne relève ni de la croyance, ni de la lecture de l'environnement à la manière des devins et des sorciers. La vision est plutôt un mix de qualités empruntées aux diverses formes de lectures du futur, dont elle n'a gardé que certains aspects. En outre, elle retient, prend ou puise :

- * Du voyant, la sensibilité de perception et de "sixième sens", qui permet de lire à travers les personnes et les apparences.
- * Du visionnaire, l'horizon temporel lointain et l'audace des paris.
- * Des augures, la capacité de décoder les événements et de faire parler les signes.
- * Chez l'enfant, le regard enthousiaste, la force des désirs et la faculté de voir vrai.
- * Dans la foi du sage, le feu sacré qui déplace les montagnes et l'intuition qui donne accès à l'action juste.

En somme, la vision révèle le futur idéal pour l'entreprise et représente ce à quoi elle aspire profondément.

Parce que non figée et considérée essentiellement comme une dynamique de progrès, beaucoup de penseurs préfèrent parler de “**Visioning**” entendu comme « l'art d'élaborer et de faire vivre une vision ».

Pour Michael DOYLE (Meryem le Saget, 1992) :

“Le Visioning est un profond voyage à l’intérieur du cœur et même de l’âme d’une organisation. Il permet d’en révéler le rêve d’une communauté de travail et de l’exprimer sous la forme d’un futur idéal, désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voit tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation”.

Il permet, ce faisant, de prendre conscience, entre autres :

- de ses forces et faiblesses.
- des standards d’excellence visés.

2. Créer une vision dans l’organisation :

C’est s’efforcer de voir, à travers ce que l’on fait, pourquoi on le fait et où l’on veut que cela nous mène : on attend du dirigeant non pas une justesse absolue de vues du futur, mais plutôt la perception d’un sens et la communication d’une direction suffisamment désirable pour que tous aient envie de s’y engager.

Aujourd’hui on préfère parler de visioning plutôt que de vision (verbes d’action Vs image figée) qui signifie : art d’élaborer et de faire vivre une vision.

Conséquences :

1. Une bonne vision ne peut être petite dit Michael Doyle.
3. Le processus importe autant (voire plus) que le résultat.
4. Les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules cogitations ou inspirations du dirigeant.
5. Le visioning prend du temps et doit se préparer. Il invite à explorer les questions les plus fondamentales pour le futur de l’organisation. Meryem le Saget (1992) nous en propose un certain nombre :
 - ✓ Qui sommes nous aujourd’hui ? Quel est notre métier (ou nos métiers) ?
 - ✓ Quelle image a-t-on de nous à l’extérieur ?
 - ✓ Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
 - ✓ Quel est le bilan de la situation actuelle en termes de risques comme d’opportunités ?
 - ✓ Que se passe-t-il dans l’environnement et que s’y passera-t-il dans le futur ?

- ✓ Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter (en positif ou négatif) notre activité à long terme ? Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?
- ✓ Qui veut-on être et que veut-on faire à l'horizon de cinq ou dix ans ? Par quoi veut-on se distinguer ?
- ✓ Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à nos clients, notre environnement, nos partenaires, etc. ?
- ✓ Quelle est notre **raison d'être**, celle qui nous rendrait irremplaçables si nous osions être qui nous pourrions être ?
- ✓ Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

5. Le visioning est un processus en spirale dans lequel la vision et l'action quotidienne sont simultanées.

Loin d'être un processus linéaire du type vision → décision → Plan d'action pour appliquer les décisions, le visioning permet de commencer d'engager des changements sans attendre la finalisation de la vision.

Le visioning n'élimine pas le rôle du leader mais il modifie l'image traditionnelle que l'on se fait de lui.

Au lieu de tout porter sur les épaules, le leader procure au groupe des partenaires – clés qui vont élaborer la vision avec lui, un cadre stratégique, une pré- réflexion qui donne le ton et inspire le travail collectif.

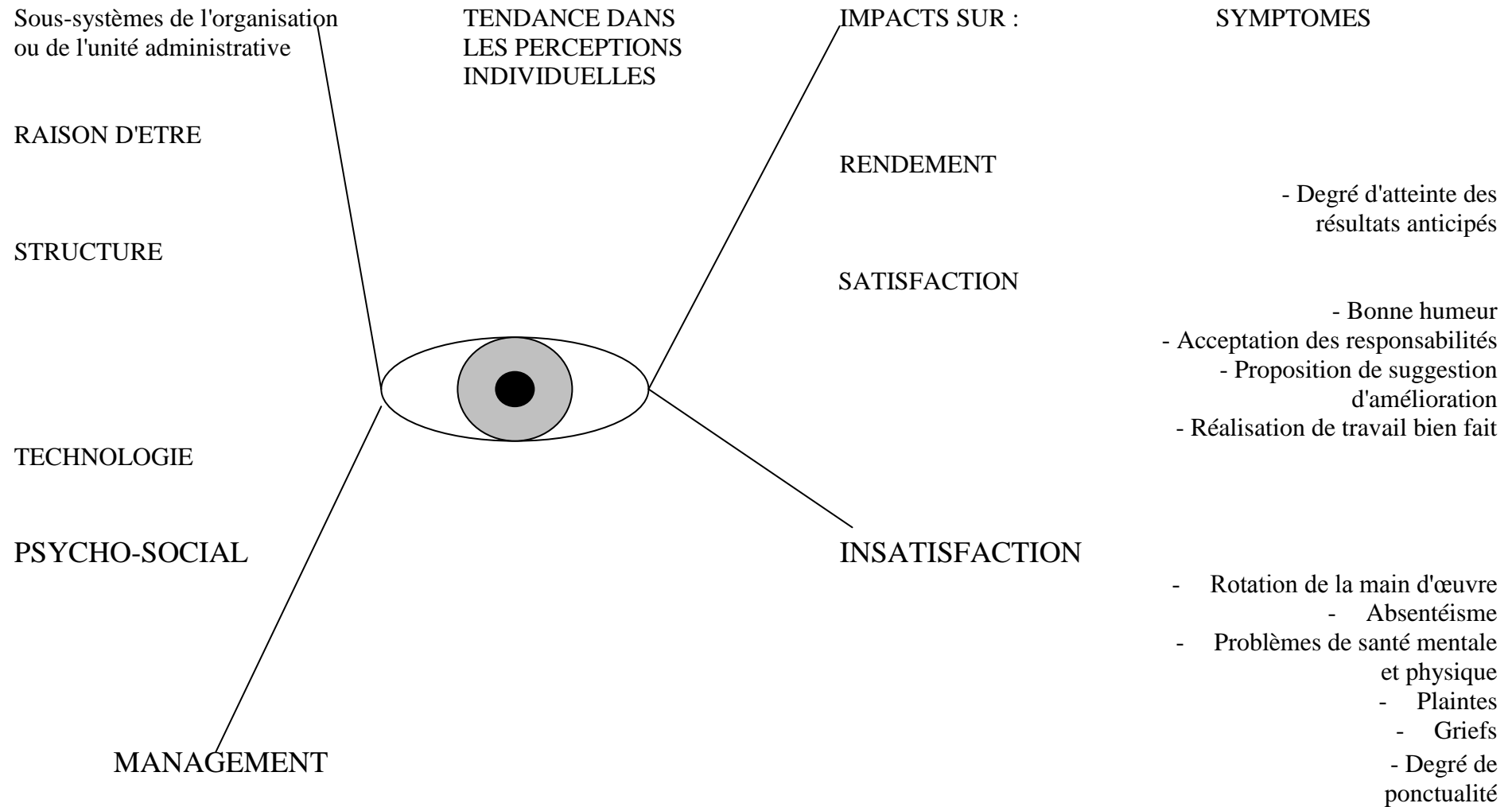
IV- . LA PERCEPTION SOCIALE

Processus par lequel nous attribuons à des personnes données certaines caractéristiques ou certains traits.

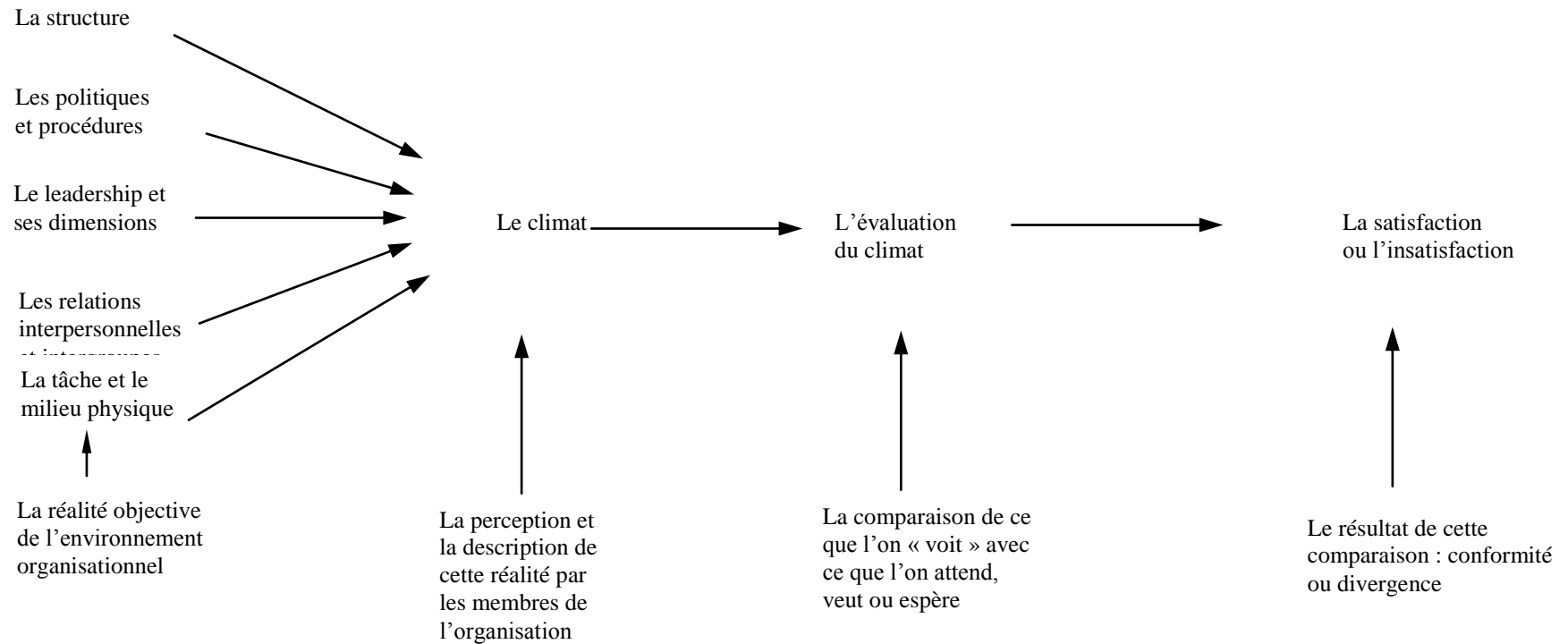
V- LE CLIMAT ORGANISATIONNEL :

Ensemble de caractéristiques de l'organisation telles que perçues par les membres de l'organisation et qui servent à lui donner une certaine personnalité tout en influençant les comportements et attitudes des membres.

LE CLIMAT DE L'ORGANISATION



RELATIONS ENTRE « LA REALITE », « LE CLIMAT » ET « LA SATISFACTION »



Source : Bergeron, J.L. « Le climat organisationnel et la satisfaction au travail dans un bureau régional du ministère de Transports (Province de Québec) ». Document de recherche non publié, Université Sherbrooke, 1976.

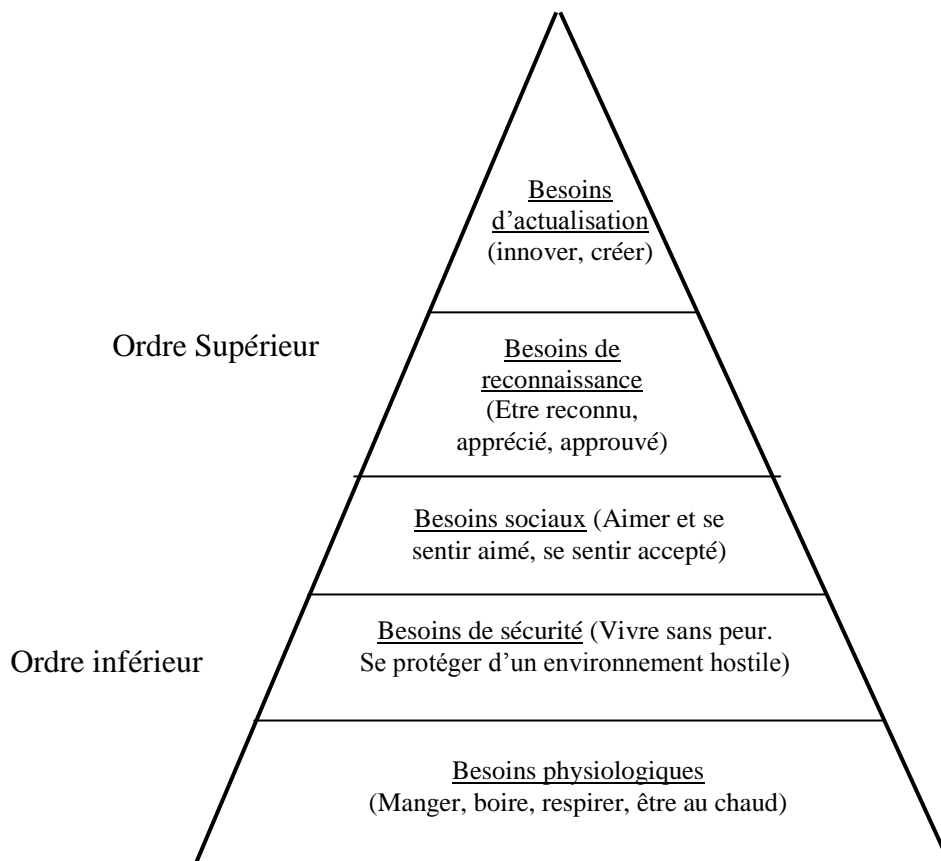
VI- LA MOTIVATION :

La motivation est un état intérieur qui stimule, active et met en mouvement et qui oriente le comportement vers des buts.

Bernard BERENSON, Gary STEINER

LA MOTIVATION : UN PHENOMENE ASSOCIATIF IMPORTANT

- 1) C'est l'un des facteurs qui expliquent pourquoi les membres participent aux activités de l'association ;
- 2) Elle permet de comprendre ce qui les incite à poursuivre les objectifs de l'association, et les objectifs personnels, ou les deux.
- 3) Elle permet de comprendre dans quelle mesure ils acceptent que d'autres les dirigent et contrôlent leurs comportements.
- 4) Elle permet au dirigeant d'orienter les comportements des membres vers l'atteinte des buts organisationnels.



Théorie de A. MASLOW sur la motivation

VII- LE LEADERSHIP

LEADER

Premier sens : conducteur, guide

Deuxième sens : chef, porte-parole d'un groupe, parti ou mouvement.

LEADERSHIP

Un phénomène de relation interpersonnelle, où une personne réussit à influencer une ou plusieurs personnes dans le sens où elle veut, en vertu d'un pouvoir autre que celui de la contrainte.

MANAGER ET LEADER

* *Influence sociale informelle : le leadership.*

Capacité que possède un individu, de par sa personnalité, d'orienter au plan moral et intellectuel le comportement d'un autre individu ou d'un groupe, sans contrainte ni promesse explicite de récompense, ni menace de représailles.

* *Influence sociale formelle : l'autorité.*

Pouvoir de coercition dont dispose un individu sur le comportement d'un autre ou d'un groupe, de par la position qu'il occupe dans un système social donné, l'appareil de répression et de récompense que ce système met à sa disposition pour le maintien de l'ordre établi.

LE LEADER D'ASSOCIATION = ICEBERG:

- *La partie invisible* = TEMPEREMENT= ETRE
- *La partie visible* = COMPETENCES = FAIRE= **SERVIR.**

Suis-je un leader qui sert ou un leader qui se sert ?

SERVIR : MODELE DE LEADERSHIP :

Signalez l'avenir : Créer une vision irrésistible est un des privilèges du leader et une des responsabilités les plus fortes qui pèsent sur lui.

Questions à méditer :

- *Quel est l'objectif de votre Association ?*
- *Que voulez vous que votre Association soit dans cinq ans ?*
- *Combien de vos collaborateurs seraient capables de vous dire ce que l'Association essaye de faire ou de devenir ?*
- *Qu'elles sont les valeurs dont vous voudriez qu'elles façonnent l'action de votre Association ?*

- *Comment pouvez-vous communiquer votre vision de l'avenir à votre Association ?*

Engagez des personnes et faites les grandir : Chaque fois où deux bras s'ajouteront à votre Association, vous gagnerez une intelligence disponible.

Questions à méditer :

- *Combien de temps passez-vous à rechercher des personnes de talent pour votre Association ?*
- *Quelles sont les caractéristiques clés que vous recherchez dans les personnes que vous choisissez ?*
- *Avez-vous engagé chacun des membres de votre équipe ?*
- *De quelle manière engagez-vous vos collaborateurs à grandir et à progresser ?*

Réinventez sans cesse : Si vous cessez d'apprendre, vous cessez d'être un leader.

Questions à méditer :

- *Qui sont vos mentors ?*
- *Que lisez-vous ou qu'écoutez-vous ?*
- *Quels systèmes et processus sous votre responsabilité peuvent être changés pour améliorer la performance de votre mouvement ?*
- *Comment votre équipe pourrait-elle être organisée autrement pour améliorer la performance de votre mouvement ?*

Valorisez les résultats et les relations: Ecouter, prendre du temps prendre soin personnellement, mettre l'accent sur le positif.

Questions à méditer :

- *Avez-vous mis l'accent sur l'obtention des résultats ?*
- *Combien de membres de votre Association diront que vous avez vraiment investi dans leur vie ?*
- *De quelle manière avez-vous signifié votre satisfaction pour un travail bien fait dans les trente derniers jours ?*

N.B. : Les gens ne vous tendent pas la main s'ils ne voient pas votre cœur

Incarnes les valeurs: Vous devez gagner la confiance des membres de votre Association, s'ils n'ont pas confiance en vous, vous ne serez jamais un bon leader.

Questions à méditer :

- *Comment pouvez-vous mieux intégrer les valeurs de votre Association dans la manière dont votre travaille ?*
- *De quelle manière pouvez-vous transmettre les valeurs essentielles de notre Association à votre équipe dans les trente prochains jours ?*
- *Comment pouvez-vous modifier vos activités quotidiennes pour mieux correspondre à ces valeurs ?*
- *Comment pouvez-vous distinguer et récompenser les personnes qui incarnent ces valeurs ?*

Réfléchissez toujours: Les meilleurs leaders sont ceux qui savent qu'ils ne maîtrisent pas tout.

TRANSMETTRE LE FLAMBEAU :

La capacité à se former un successeur compétent est un signe distinctif des meilleurs leaders.

VIII. LA GESTION DES CONFLITS :

1. PROCESSUS DE CONFLIT :

- Mise en relation ;
- Négociation de la relation :
 - ✓ Collaboration (échange) ;
 - ✓ Compétition (exclusivité) ;
 - ✓ Opposition (exclusion).
- Rupture de la relation (Déclenchement du conflit).

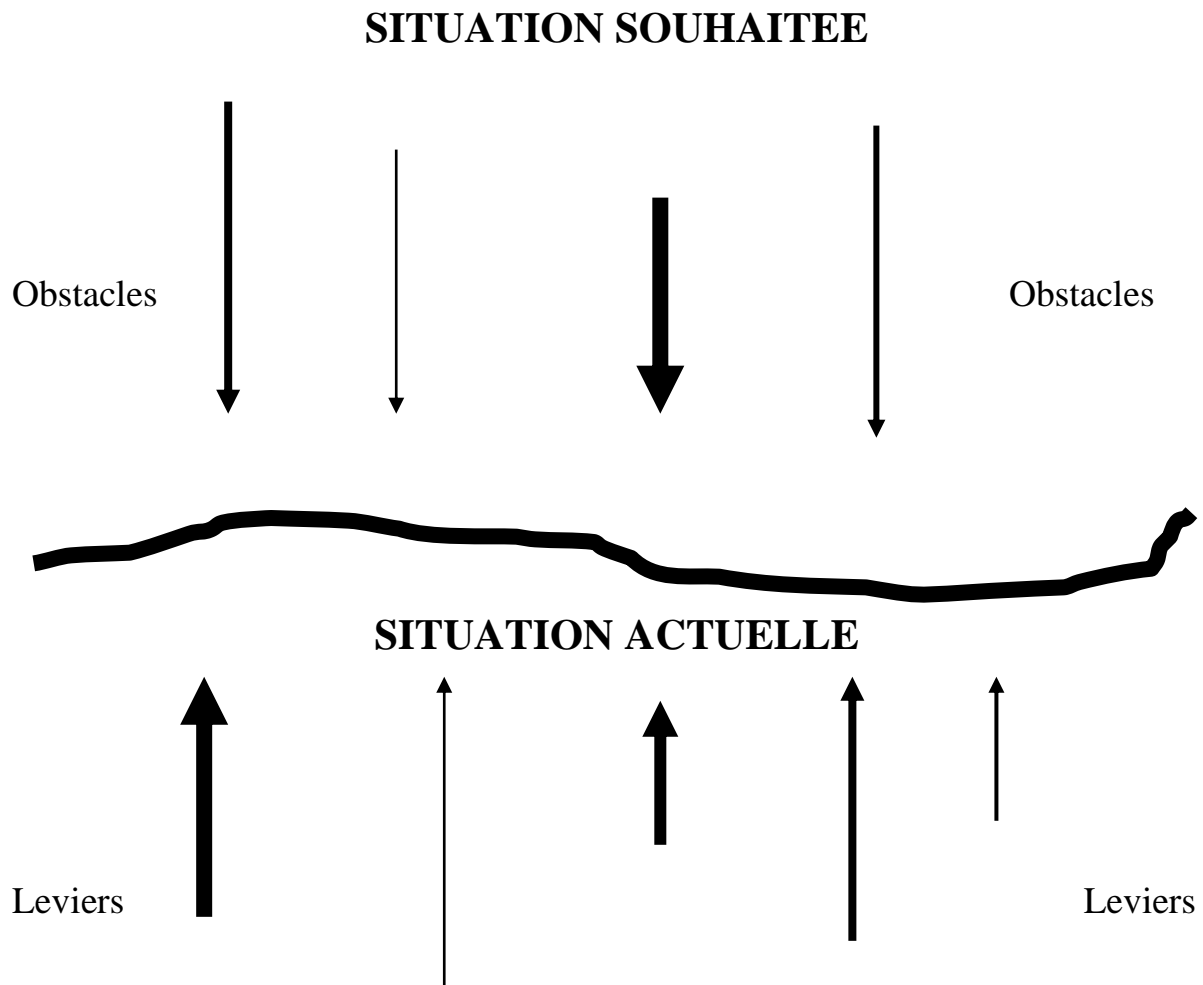
2. PROCESSUS DE GESTION DE CONFLITS :

- Les faits ;
- Les protagonistes ;
- Préoccupations des protagonistes ;
- Élément déclencheur ;
- Etapes de développement ;
- Causes probables ;

- Alternatives de solutions ;
- Impact possible de chaque solution sur le conflit / l'organisation.
 - ✓ Aggravation ?
 - ✓ Suppression ?
 - ✓ Baisse de tension ?
- Choix de la solution.
 - ✓ AGRESSION - GRESSION. (Perdant – Perdant) ;
 - ✓ AGRESSION – SOUMISSION (Gagnant – Perdant) ;
 - ✓ AFFIRMATION – COOPERATION (Gagnant – Gagnant).

IX. LA GESTION DU CHANGEMENT : Le champ de forces

(Kurt LEWIN)



- Décrire la situation actuelle et la situation désirée.
- Déterminer les leviers et les obstacles.
- Déterminer les leviers et les obstacles les plus importants ;
- Déterminer les leviers et les obstacles sur lesquels agir ;
- Elaborer des scénarios types (sommaire des cibles et des objectifs d'action).
- Fixer les objectifs à atteindre :
 - ✓ Diminuer l'intensité des obstacles ou éliminer leur présence.
 - ✓ Accroître l'intensité des leviers ;
 - ✓ Ajouter des leviers pouvant modifier l'équilibre existant.

IV

MONTAGE ET GESTION DES PROJETS ASSOCIATIFS

Par Paul Eric NZOGNI

Journaliste-expert en politiques et stratégies de communication
Association Citoyenne de Défense des Intérêts Collectifs (ACDIC)

Pour ne pas entrer dans trop de détails théoriques qui risquent de compliquer la compréhension du montage et de la gestion du projet, je m'en vais vous faire une présentation simple et pratique qui vous permettra à la fin du séminaire d'être en mesure de monter simplement votre projet. La méthode que je vais adopter est didactique. A la fin, nous allons étayer des propos théoriques avec un exemple concret.

Qu'est ce qu'un projet ?

Un projet est une action que l'on veut réaliser dans le futur pour un but précis, dans une période précise et avec des moyens et des méthodes déterminées. Le projet est donc la réponse à un problème (économique, social, culturel, etc.) exemple : construire une maison, créer un ferme, une palmeraie, construire une case de santé... etc.

Qu'est ce qu'un bon projet ?

« Le meilleur projet c'est le vôtre » a-t-on coutume de dire, c'est-à-dire que c'est vous qui choisissez votre projet, c'est vous qui connaissez le pourquoi de ce projet, c'est vous qui connaissez comment il faut le réaliser, où et quand il faut le réaliser et c'est vous qui devez le réaliser.

Un projet peut aussi être bon suivant les critères retenus par les ou la structure devant intervenir financièrement dans la réalisation du projet (bailleur de fonds).

Pour les Ppte, un bon projet c'est celui qui bénéficie à un grand nombre de population démunie, et qui concoure à la lutte contre la pauvreté.

Quels sont les différents types de projets ?

Il existe plusieurs types de projet :

Projet pilote : c'est un projet qui est réalisé à titre expérimental. S'il réussit, on peut lancer des projets semblables dans d'autres régions. Ex : projet pilote d'élevage des poulets de chair, etc....

Projet intégré : c'est un projet qui a pour objectif de promouvoir le développement dans tous les domaines de la vie humaine (agriculture, santé, éducation, commercialisation, crédit, etc.)
Ex : projet de développement intégré du village Babété.

Projet Induit : c'est un projet qui tire son origine de la réalisation d'un autre projet

Exemple : le projet de pressoir à huile à la suite de la création d'une palmeraie, la fabrication des meubles suite à l'explosion d'une forêt communautaire.

Projet lié : c'est un projet dont la réalisation est fonction de l'exécution d'un autre projet principal.

Ex : projet principal : création d'une exploitation agricole avec une main d'œuvre étrangère ;
projet lié : construction des cases pour loger les ouvriers.

Projet sectoriel : c'est un projet qui a des objectifs limités à une spéculation, à un domaine précis

Quelles sont les différentes phases d'un projet ?

Le déroulement d'un projet passe par quatre phases, qui se succèdent dans le temps. A chaque phase correspond des objectifs à réaliser :

Première phase : Identification et élaboration

Identifier c'est reconnaître et présenter le problème qui se pose et qu'on veut résoudre. C'est en même temps déterminer les solutions possibles et définir les objectifs à atteindre à partir des solutions préconisées.

Elaborer c'est mener des études de faisabilité qui consistent à décrire les contraintes et les potentialités du milieu dans le quel va s'insérer le projet, mais surtout analyser les moyens à utiliser pour réaliser la solution retenue.

Deuxième phase : La décision

Quand on a réuni toutes les informations et soupeser ce à quoi on s'engage avec le projet, on décide de le réaliser. S'il y a plusieurs partenaires, on se met d'accord.

Troisième phase : réalisation et suivi d'exécution

Dès que vous avez assuré tous les moyens nécessaires, le projet peut alors commencer. Il faut respecter la programmation qui a été faite. Assurer la gestion technique et financière de votre projet.

Quatrième phase : Evaluation finale

A la fin du temps prévu pour le projet, l'évaluation finale permet de vérifier si les objectifs visés ont été atteints, si la durée ne doit pas être prorogée, si le projet doit être purement et simplement arrêté.

Voici les questions que l'on doit se poser :

1. Quel est le constat fait ? (le problème qui se pose)
2. Quel est le projet retenu ? (la solution envisagée)
3. Pourquoi cette solution (Les objectifs)
4. pour qui réalise-t-on cette action (les populations bénéficiaires)
5. Où doit se réaliser le projet ? (localisation)
6. Comment est ce milieu ? (description géographique et socio économique)
7. Quand sera réalisée l'action (date de démarrage)
8. Pendant combien de temps ? (durée du projet)
9. Quel est l'initiateur du projet ? (promoteur : populations concernées ou individus)
10. Qui porte la responsabilité du projet? (maître d'œuvre ou association porteuse : organisation paysanne, ONG)

11. Combien coûtera le projet ? (Coût global)
12. qui apportera l'argent ? (l'apport des bénéficiaires et celui du financeur)
13. Que fera-t-on- pour atteindre les objectifs ? (Les différentes tâches, activités)
14. Qui fera quoi ? (Les ressources humaines et répartition du travail)
15. Comment se dérouleront les activités ? (établissement d'un calendrier d'activités ; chronogramme)
16. Y a-t-il d'autres renseignements ? (documents en annexe : cartes, graphiques, fiches techniques, statuts de l'organisme porteur, règlement, photos, dernier rapport d'activités)

Guide de présentation d'un projet

La présentation d'un projet dépend essentiellement de ce que veut savoir la personne ou la structure à qui on adresse le projet. La plupart des structures ont des guides d'élaboration de projet qui correspondent à ce qu'elles veulent avoir comme informations concernant les projets à eux présentés. Il est mieux de chercher à entrer en possession de ces guides si c'est à eux qu'on veut présenter le projet.

De manière générale, un projet doit comporter les parties ci-dessous :

Titre du projet

Il s'agit de la dénomination du projet. Le titre doit donner une idée de la nature du projet

Le constat de départ

Il s'agit de décrire dans tous les détails possibles le problème qui se pose, de quelle manière il se pose (c'est-à-dire comment il se manifeste) et indiquer les conséquences engendrées sur le plan social ou économique, selon que le problème soit d'ordre social ou économique.

Justificatifs du projet

Donner des raisons qui ont abouti au choix de cette solution plutôt que d'une autre et décrire les objectifs à atteindre lorsque la solution sera en place/

Finalité et objectifs du projet

Il s'agit ici de préciser la finalité et les objectifs qu'on veut atteindre avec le projet : ils peuvent être économiques sociaux, culturels ...

Promoteur du projet

Indiquer le nom et l'adresse de la structure qui présente le projet. Si c'est une association, il s'agit de la présenter succinctement dans sa vie associative, ses activités...

Population bénéficiaire

Indiquer la couche de la population qui devrait bénéficier de l'action après sa réalisation. Est-ce toute la population concernée ou une catégorie donnée (enfants, femmes, handicapés...)

Localisation ou environnement du projet

Indiquez où le projet sera réalisé. Décrivez succinctement l'environnement du projet. L'environnement, c'est l'ensemble des agents, phénomène et institutions extérieurs qui constituent le milieu dans le quel sera réalisé le projet.

Description technique du projet

Etude technique

Où produire (choix de l'emplacement)

Quel est le processus de production (technologie)

Etude du marché

A qui vendre (choix des débouchés)

A quel prix (calcul des coûts, détermination des prix)

Comment atteindre le consommateur (circuit de commercialisation)

Par qui peut –on passer (intermédiaire pour la distribution)

A qui acheter les inputs (fournisseurs de matières premières)

Quelles sont les conditions (paiement, livraison)

Compte d'exploitation prévisionnel

Si on affaire à un projet économique, il faut présenter le compte d'exploitation du projet.

Coût global du projet

Indiquer le montant total du coût du projet en le décomposant ainsi qu'il suit :

Dépenses d'investissement

Dépenses de fonctionnement

Total global

Sources de financement

Il s'agit de montrer d'où proviendront les fonds nécessaires pour la réalisation du projet, en précisant notamment :

- a) le montant de la participation locale (en cas d'investissement humain effectué sur la population, il y a lieu d'évaluer ces travaux en les traduisant en valeur monétaire)
- b) le montant du financement extérieur (au cas où on aura sollicité un donateur)

Démarrage/ durée du projet

Indiquer la date approximative de démarrage du projet (les détails de versement des fonds retardent parfois le démarrage et certains donateurs autorisent de commencer avec vos fonds propres en attendant le versement des subsides). En outre il faut préciser la durée probable du projet (la programmation des activités peut aider à déterminer cette durée)

Autonomie du projet

Montrer comment l'autonomie du projet sera assurée, c'est-à-dire la prise en charge du fonctionnement par la population, après la phase projet.

Ressources humaines

Quelles sont les personnes affectées pour la réalisation des opérations retenues ? Quelle est la répartition du travail selon les catégories sociales concernées (taches destinées aux hommes, aux femmes...) nombre...

Calendrier des activités

La prévision des activités (taches) et des ressources humaines donnent à l'établissement d'un tableau de programmation

Document à mettre en annexe

Prévoir certains documents à mettre en annexe, par exemple : statuts, règlements, photos, rapport d'activités...

Le document projet qu'on peut aussi appeler étude de faisabilité c'est le document final qu'on doit remettre, déposer ou poster à l'attention de la structure ou personne auprès de qui on veut obtenir un appui.

Ce document rassemble par ordre de numérotation tous les éléments évoqués dans le guide de présentation d'un projet.

Ce document commence par : une première page qui porte le titre du projet, une seconde page réservée à la table des matières, une troisième page qui est la fiche signalétique du projet. La fiche signalétique ou résumé du projet doit tenir sur une à deux pages au maximum et contenir en résumé toutes les informations pouvant permettre à celui qui la lit d'avoir une idée générale du projet.

Exemple concret de présentation d'un projet

Titre du projet

Lancement de l'élevage des poules pondeuses et la production des cultures maraîchères dans le département de la vallée du Ntem.

Le constat (contexte de départ)

La culture du cacao a longtemps été la principale et régulière source de revenus des membres de notre association ? Ceux-ci s'acquittaient régulièrement de leurs obligations vis-à-vis de l'Ugamo, qui en retour leur apportait différentes formes d'appuis (socioculturel et économique, etc.). L'ugamo était devenu un véritable levier de dynamisation socio économique et d'émancipation des populations de notre département qui sont à 98% des ruraux.

Malheureusement, depuis le retrait de l'Etat dans les activités d'accompagnement des producteurs, retrait marqué par la fermeture de la sodecao (société de développement du cacao) les producteurs ont chuté des suites du mauvais entretien de vergers et de la désorganisation de la commercialisation, entraînant la chute du revenu des paysans. A ce jour les membres de l'ugamo ne payent presque plus leurs cotisations, faute de moyens. Notre association est en voie de disparition, tellement elle souffre de la démobilisation de ses membres. Sa disparition sans conteste une grande perte pour notre département.

Chose inhabituelle, plusieurs membres sont de plus en plus incapables d'inscrire tous leurs enfants à l'école, voire de les soigner ou de les nourrir, suivant les cas. Pour tout dire, la pauvreté qui menace de manière générale la population de notre département est inquiétante.

Justificatifs du projet

Face à cette situation, l'Ugamo a organisé plusieurs réunions de réflexion regroupant les délégués de différents secteurs et les bureaux de zone (rapports disponibles). Au cours de ces ateliers, la situation a discutée, analysée et les recommandations formulées. Entre autres décisions ; il a été recommandé d'engager les membres dans une autre activité économique. Nous avons par la suite commandée une étude auprès du cabinet d'expertise conseil : Africonsult BP :14481 Yaoundé, Tel : 22 22 22 83 (rapport disponible) qui a démontré que l'élevage des poules pondeuses et le maraîchage étaient très porteur pour le département. En fait chaque jour des camions chargés d'œufs et des produits maraîchers partent de très loin, traversent notre département pour aller ravitailler les pays voisins. De plus ces produits sont rares et quand on les trouve sur les marchés d'ambam et olamzé, ils sont chers. Ceci étant, non seulement la vente des œufs et des produits maraîchers pourraient améliorer les revenus de nos membres, mais aussi la disponibilité de ces produits à bon prix sur les marchés et dans les familles encouragerait la consommation locale de ces produits dont les bienfaits sur la santé est indiscutable. Par ailleurs cette activité renforcerait l'adhésion des membres de notre association, la dynamiserait et accroîtrait son crédit et son audience dans le département.

Réunis en assemblée générale, ces conclusions ont été partagées entre tous les membres de l'ugamo et le projet a obtenu l'adhésion de 90% des membres. Les 5% restant étant ceux qui refusaient de se soumettre à la rigueur du travail et des apports personnels tels que préconisés dans l'étude pour assurer le plein succès de l'opération. Sans les exclure et en attendant voir quelles autres activités correspondraient à ces 5% (Ex : fabrication des cageots pour conditionner les produits maraîchers), il a été décidé de lancer le projet, mandat étant donné aux responsables, chacun pour ce qui le concerne de mettre tout en œuvre pour l'exécution de celui-ci.

Finalité du projet

La finalité du projet consiste à lutter contre la pauvreté des populations membres de l'Ugpamo en améliorant leurs conditions de vie.

Objectifs globaux du projet

Les objectifs visés par le projet sont de 4 ordres :

- Economique : accroître le revenu des membres de l'Ugpamo
- Socio-culturel : revitaliser l'organisation paysanne qui l'Ugpamo

Nutritionnel : Améliorer l'alimentation des populations

Environnemental : Améliorer la fertilité des sols par l'incorporation des fientes de poules

Promoteur du projet

L'ugpamo : Union des Groupements paysans d'Ambam, Ma'an et Olamze est el promoteur du projet.

Crée en 1991, l'Ugpamo est une organisation paysanne localisée dans le département de la vallée du Ntem, au sud de la province du Sud. Son siège social est à Ambam, BP : 259

L'Ugpamo compte 50 groupements pour 950 adhérents, répartis entre 12 secteurs et trois zones. Ses organes de fonctionnement sont : Les groupements, les secteurs, les zones, le bureau exécutif, le conseil d'orientation et l'assemblée générale. Ses principales activités sont : animation/sensibilisation, formation et information, activités économiques et socio culturelles (documents annexés :Statuts, règlement intérieur, organigramme,reconnaissance juridique, dernier rapport d'activités, code de procédures internes,etc.)

Ndong Fabien, Président Général de l'Ugpamo, BP 259 Ambam.

Population bénéficiaire

Les bénéficiaires du projet sont à plusieurs niveaux :

D'abord les membres de l'Ugpamo directement engagés dans le volet élevage : 150 membres avec leurs familles soit un total d'environ $150 \times 7 = 1050$ personnes

-Ensuite les 100 autres membres qui feront le maraîchage, soit $100 \times 7 = 700$ personnes

- Puis ceux qui se chargeront de la commercialisation des produits de l'Ugpamo, $10 \times 7 = 70$ personnes

-Les « bayam sellam », surtout les femmes qui verront leur petit commerce renforcé par la revente des œufs et produits maraîchers sur les différents marchés locaux, environs 500 personnes

- Les populations du département qui amélioreront leur alimentation suite à l'abondance et à bon marché des produits frais

-Le département tout entier qui verra une réduction sensible de sa pauvreté à travers les entrées des capitaux générées par l'activité.

Localisation et environnement du projet

Le projet sera réalisé sur les terres des membres de l'Ugamo, à Ambam, Ma'an et Olamze, qui sont des arrondissements du département de la vallée du Ntem. La vallée du Ntem est le département le plus au sud du Cameroun, de la province du Sud. Il est frontalier avec le Gabon et la Guinée Equatoriale. Il a une superficie de 7.303 km² et compte environ 54.538 habitants avec une densité de 7,46 habitants au km². Il est peuplé de Fang et de Ntoumou appartenant au groupe ethnolinguistique Bantou. Le taux de croissance du département est de 1,38% inférieur au taux national qui est de 2,9%. Cette population est répartie entre les trois arrondissements suivants : Ambam : 27.800 habitants ; Ma'an : 13.500, Olamzé : 13.500. A noter cependant que la ville de Kye ossi qui devient un grand centre de transaction transfrontalier prend de l'ampleur. Le taux de scolarisation est de 93,33%, ce qui place le département au deuxième rang national. Son climat est à quatre saisons et il y tombe environ 1800mm d'eau l'an. Les températures varient entre 31-18°C. Sa couverture végétale est celle de la forêt dense humide. Son relief est formé de bas plateaux d'altitude moyenne de 600 mètres. L'activité principale est centrée sur la culture du cacao alors que les cultures vivrières (maïs, plantain, manioc, légume...) sont essentiellement tournées vers l'autoconsommation. La chasse et la cueillette sont encore pratiquées. L'agriculture occupe environ 86% de la population contre le commerce 4%. Les services et autres 10%. Les infrastructures routières qui étaient dans un état de délabrement avancé ont connu ces derniers temps un coup de réhabilitation grâce au projet fonds routier financé par la banque mondiale et les fonds PPTE.

Description technique du projet

L'étude de faisabilité qui a été commandée et réalisée (document disponible) et dont on a parlé tantôt, a mis en exergue tous les éléments d'opportunité (marché) de réalisation technique des activités de l'organisation (suivi évaluation)

Les principes du projet sont les suivants :

1. Les exploitations sont individuelles et la grandeur de celles-ci est fixée à 250 poussins par bande et par personnes pour l'élevage et un demi-hectare par personnes pour les cultures maraîchères.
2. l'achat des intrants, l'accompagnement technique et la commercialisation se font de manière collective à partir d'un service central mis en place par l'Ugamo
3. les matériaux locaux doivent être utilisés autant que possible : Ex : pour les abreuvoirs et mangeoires on utilisera les bambous de chine, etc.
4. 150 membres doivent être engagés dans l'élevage et 100 autres membres dans les cultures maraîchères.

5. les 250 membres sont choisis sur la base de critères d'éligibilité transparents, les critères étant ceux devant permettre la réussite du projet.

6. Les 150 membres retenus pour l'opération élevage sont choisis au regard des conditions suivantes :

Disponibilité du matériel local pour la construction du poulailler

Disponibilisation de la main d'oeuvre et de l'apport personnel pour l'achat des intrants

Emplacement possible du poulailler non loin de la route pour faciliter l'enlèvement de la production ;

Acceptation de respecter le cahier de charge technique et des gestion mis au point par les techniciens du projet

Avoir une petite expérience en élevage

Acceptation de verser une partie des bénéfices généraux par l'association

Acceptation de former deux (au moins) autres membres une fois l'activité maîtrisée ;

Etc.

- Les 100 autres retenus pour le maraîchage sont aussi ceux qui ont rempli un certain nombre de conditions :

Disponibilisation de la main d'œuvre et de l'apport personnel pour l'achat des intrants ;

-Disponibilisation d'un puits ou des terres en bordure d'un cours d'eau ; Etc.

N.B : plusieurs membres de l'Ugamo ont participé au programme de formation des paysans par les paysans (Filière élevage poudeuses et maraîchage) organisé par La voix Du paysan », formation censurée par des diplômes à eux décernés. Le projet est entre autre une opportunité qu'ils ont pour mettre en pratique les enseignements reçus. L'organisation de la commercialisation dans les villes de la province et les pays voisins a été conçue pour permettre à l'Ugamo de gagner considérablement sur l'économie d'échelle.

Signalons pour terminer que l'association a signé (sous réserve d'un financement d'appui) une convention d'accompagnement du projet avec l'ONG : Sald (Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement), BP 11955 Yaoundé, Tel 22 22 62 44 (convention disponible)

Coût du projet

A) Compte d'exploitation prévisionnel d'un poulailler de 250 poules pondeuses

a) Investissements

Désignation	Quantité	Prix unitaire	montant
Bâtiment élevage	1X 50m2	700	350 000
pelles	1	2 500	2 500
brouette	1	25 000	25 000
Râteau	1	3 500	3500
abreuvoirs	5	4 000	20 000
mangeoires	7	4 000	56 000
pondoirs	5	3 000	15 000
seaux	1	2500	2 500
Total A			474 0

b) Tableau d'amortissement des investissements sur 18 mois

Désignation	Montant	Durée de vie	Amortissement annuel	Amortissement 18 mois
Bâtiment élevage	350 000	5 ans	70 000	105 000
pelles	2 500	3 ans	833	1 249
brouette	25 000	5 ans	5 000	7 500
Râteau	3500	3 ans	1 166	1 749
abreuvoirs	20 000	3 ans	6 666	9 999
mangeoires	56 000	3 ans	18 666	27 999
pondoirs	15 000	4 ans	3 750	5 625
seaux	2 500	2 ans	1250	1 875
Total A				160 996

c) Fonctionnement

Désignation	Quantité	Prix unitaire	montant
Main d'oeuvre	1x 18 mois	20 000	360 000
Chauffage/éclairage	18 mois	20 000	360 000
Poussins d'un jour	250	650	162 500
Aliments : démarrage	15 sacs	11 340	170 100
croissance	25 sacs	9 700	242 500
ponte	195 sacs	11 020	2 148 900
Produits vétérinaires	Forfait		100 000
Produits de désinfection	Forfait		20 000
Transport divers	Forfait		50 000
Conditionnement	Forfait		80 000
Imprévus	Forfait		30 000
Total B			3 724 000

Charge totale =B+C= 160 996 + 3 724 000= 3 884 996 Francs CFA

d) Production d'œufs

Taux de ponte		70%
Nombre d'œufs/pondeuse/an	365jX 70%	2 55
Nombre total d'œufs	250poulesx 255 jours	64 000

e) Recettes totales

Œufs	64 000 œufs x 60 FCFA	3 840 000
Pondeuses réformées	250 x 1 800	450 000
Fientes	25 sacs x 1 000	250 000
Total		4 540 000

f) Résultat par bande

4 500 000 F CFA- 3 884 996 CFA= 655 004 F C FA (six cent cinquante cinq mille quatre francs)

B) plan de trésorerie et de recette d'un poulailler de 250 poules pondeuses (FCFA)

Période	charges	recettes	Observations charges
1 ^{er} trimestre	125 000		105 000 : construction 20 000 : désinfection
2eme trimestre	528 596		55 996 : équipements+ 472 600 :M.d'œuvre, poussins, chauffage +aliments, produits vétérinaires
3eme trimestre	347 500		242 000 : aliments+60 000 :M.d'œuvre 45 000 : produits vétérinaires, transport
4eme trimestre	669 225	960 000 (ventes oeufs	537 225 : aliments+60 000 :M.oeuvre 72 000 : cond.Vété ; transport
5eme trimestre	647 225	960 000 (vente œufs)	537 225 : Aliments+60 000 : main d'œuvre 50 000 :cond.vété ; transport
6eme trimestre	647 225	960 000 (vente œufs+fientes)	537 225 : Aliments+ 60 000 : Main d'œuvre 50 000 :cond.vété ; transport
7eme trimestre	647 225	1 660 000 (vente œufs+fientes+pondeuses reformées)	537 225 : Aliments+ 60 000 :M.d'œuvre 80 000 : cond ;transport
Total		4 540 000	

Notes explicatives

A partir du quatrième trimestre le poulailler s'autofinance grâce à la vente des œufs :

Pour qu'un poulailler s'autofinance à partir du quatrième trimestre comme l'indique le tableau, il faut investir 1 001 000 F CFA correspondant aux charges des trois premiers trimestres (voir tableau)

- L'apport personnel du membre jusqu'à cette étape est de : 80 000 pour la construction du bâtiment (fait en matériaux locaux)+ 180 000 main d'œuvre sur trois trimestre+ 61 249 (abreuvoirs, mangeoires et pendoirs fabriqués localement) soit au total = 321 249 CFA
- Le financement nécessaire pour lancer l'activité est donc de :

$$1\ 001\ 000 - 321\ 249 = 679\ 751 \text{ pour un poulailler}$$

Coût total du volet élevage

100 poulaillers x 679 751 = 67 975 100 F CFA dont : 32 124 900 F CFA : apport de l'Ugamo

35 850 200 F Cfa : financement extérieur

160 Volet maraîchage

a) Coût d'une parcelle maraîchage (1000 m²)

1) tableau d'amortissement des investissements

Equipements	coûts	Nombre d'année ou de campagnes d'usages	Amortissement par an ou par campagne
Machettes	2500	4	625
Limes	1 500	2	750
Houes	2 500	4	625
Pelles	2 500	4	625
Arrosoirs	5 500	4	1 375
pulvérisateurs	47 000	7	6 714
Brouette	25 000	5	500

b) Tableau compte d'exploitation prévisionnel

1) Equipement

Libellé	Unités	Quantité	Prix unitaire	Prix total
Machettes		3	625	1875
Limes		2	750	1 500
Houes		4	625	2 500
Pelles		3	625	1 575
Arrosoirs		2	1 375	2 750
pulvérisateurs		1	6 714	6 714
Brouette		1	5 000	5 000
Total 2 (1)				22 214

2) Fonctionnement

Libellé	Unité	Quantité	Prix unitaire	Prix total
Défrichage	H/J	4	1 500	6 000
Abattage	H/J	4	1 500	6 000
Tronçonnage	H/J	5	1 500	7 500
Nettoyage	H/J	3	2 000	4 500
Labour	H/J	5	1 500	7 500
Semence	Grs	1 sachet	2 000	2 000
Pépinière	H/J	0,5	1500	1 750
Repiquage	H/J	10	1 500	15 000
Achat des engrais				
12-14-19+5	Sacs	1	12 000	12 000
Urée	Sacs	0,5	9 100	4 550
Fumier	Sacs	50	1 000	50 000
Produits phyto	-	-	-	40 000
Arrosage	H/J	10	1 500	15 000
Sarclage	H/J	3	1 500	4 500
Epannage des engrais	H/J	3	1 500	4 500
Traitement phyto	H/J	3	1 500	4 500
Cageots	100	200	20 000	
Récolte	H/J	20	1 500	30 000
Transport	Cageots	100	100	10 000
Total 2 (2)				245 350

h/j : heure par jour

Total des charges : Equip. +fonct= 22 214 + 245 350 = 267 264

Total des recettes : Product.x Prix unitaire = 2000 Kg x 250 CFA/KG = 500 000

Résultat= 500 000 – 267 564 = 232 436 FCFA

Le coût total du volet maraîchage

- 100 membres x 267 564 = 26 756 400
- Apport des membres : 100x 106 750 = 10 675 000
- Financement extérieur : 26 756 400 – 10 675 000 = 16 081 400

(Seize millions quatre vingt un mille quatre cent)

Démarrage/ Durée du projet

Le projet démarrera aussitôt que l'Ugpamo aura confirmation pour l'apport extérieur étant donné que la mobilisation de la contribution interne peut se faire instantanément et que certains potentiels partenaires travaillant dans la région ont été impliqués dans l'élaboration du projet.

Autonomie du projet

Au out des 18 mois, chaque membre engagé dans l'élevage aura réalisé un résultat de 6 55 004 F CFA

Suivant la clause d'organisation du projet, la moitié de cette somme soit 327 502 cFA sera affectée au lancement de la seconde bande.

L'investissement de base qui est le poulailler s'amortit au bout de cinq ans, voire plus. Les autres équipements ont une durée de vie avoisinant les trois à quatre ans. La continuité du projet est plausible, ce d'autant plus qu'au fil des bandes le résultat croît, l'éleveur acquiert de l'expérience, accroît ses rendements. On pourrait même imaginer que ceux des membres les plus entrepreneurs pourront accroître leurs cheptels et petit à petit prendre leur autonomie en la gestion technique et commerciale de l'activité. Ceci étant envisageable faute d'un nouvel accord avec la structure de suivi technique.

La continuité du volet maraîchage est tout autant assurée. Le résultat par membre est de 232 436 F CFA. La moitié, soit 116 218 F F=CFA devant être affecté à la seconde campagne.

Documents annexés

Statuts, règlements, reconnaissance juridique, PV de la dernière AG, Rapport d'étude.

Fiche signalétique du projet Ugpamo

Titre du projet

« Lancement de l'élevage des poules pondeuses et la production de cultures maraîchères dans le département de la Vallée du Ntem »

Organisme promoteur

Ugpamo (union des groupements paysans d'Ambam, Ma'an et Olamzé) BP : 259 Ambam.

Statut : organisation paysanne, créée en 1991, reconnue sous la loi coop/Gic. Nombre de membres : 950.

Zone d'action : Département de la Vallée du Ntem

Personne responsable : Fabien Ndong ; Président Général, BP 259 Ambam

Problématique

Suite au désengagement de l'Etat, marqué par la disparition de la structure d'encadrement des producteurs de cacao : Société de développement du cacao (SODECAO), les revenus des populations de la zone ont considérablement chutés. L'Ugamo se propose de mettre à profit sa position frontalière en diversifiant les revenus de ses membres par l'introduction de spéculations : l'élevage et le maraîchage, fortement demandé sur les marchés frontaliers.

Finalité du projet

Lutter contre la pauvreté des populations membres de l'UGPAMO en améliorant leurs conditions de vie.

Objectifs

Les objectifs visés par le projet sont :- économique

- socio culturel : Revitaliser l'organisation paysanne qui est l'Ugamo
- Nutritionnel : améliorer l'alimentation des populations
- Environnemental : Améliorer les fertilités des sols par l'incorporation des fientes de poules.

Bénéficiaires

Les 1820 membres des familles des 210 membres de l'Ugamo directement engagés dans le projet.

- Les populations du département de la vallée du Ntem qui trouveront les produits d'élevage et maraîchage en abondance et bon marché.

Durée d'exécution

18 mois, avec possibilité de continuation sur la base des bénéfices engagés (d'autofinancement).

Lieu d'exécution du projet

Département de la vallée du Ntem, dans les arrondissements de Ambam, Ma'an et Olamzé.

Organisme d'appui à l'exécution

Saïld (Service d'appui aux initiatives locales de développement) BP :11 955 Yaoundé, Tél. :222 62 44, Fax 222 51 62

Coût du projet

251 731 500 (deux cent cinquante million sept cent trente) F CFA dont :

- Apport Ugpamo : 51 799 900 F CFA

Financement recherché : 163 931 600 CFA (cent trois millions neuf cent)

D) Coût de suivi

La réussite de ce projet est non seulement liée à l'engagement et à la discipline des membres mais et surtout à l'efficacité et l'efficience du service appui/suivi

Deux possibilités s'offrent à l'UGPAMO :

1. sous traiter à une ou deux structures d'accompagnement (ONG) cette fonction de suivi technique ;
2. Se doter des moyens matériels et humains pour l'exécuter

La première est de loin la plus intéressante pour l'Ugpamo. A titre d'illustration, si l'Ugpamo optait pour la deuxième, voici ce dont il aurait besoin.

- Pour le ravitaillement en intrants, collecte de la production, commercialisation, suivi, etc. il faudrait prévoir l'achat de deux véhicules : $2 \times 22\,000\,000 = 44\,000\,000$ CFA et trois motos = $2\,500\,000 \times 3 = 7\,000\,000$ Cfa. Soit, 51 000 000 F CFA
- Les charges d'entretien de ces équipements plus l'assurance sur 18 mois seraient estimées à 5 500 000 F cfa
- Pour le suivi/ gestion, l'Ugpamo recruterait : 7 techniciens (3 pour l'élevage ; 2 pour le maraîchage ; un comptable et un commercial) pour 18 mois. Soit pour les salaires : $200\,000 \text{ CFA} \times 17 = 25\,200\,000$ FCFA
- Comme personnel de soutien, il y aurait : 2 chauffeurs, un gardien et une secrétaire. Soit $100\,000 \times 2 \times 18 + (55\,000 \times 18) + (75\,000 \times 18) = 3\,600\,000 + 990\,000 + 1\,350\,000 = 5\,940\,000$ F CFA
- Pour les charges courantes et matériel de bureau : $100\,000 \times 18 = 1\,800\,000$.

Au total 89 440 000 auxquels il faut ajouter les charges de fonctionnement du CST et CO, puis celles des rencontres de formation. Cette solution présente aussi l'inconvénient de ce que l'Ugpamo n'a pas d'expérience à gérer autant de personnes et d'équipements avec tout ce que cela entraîne comme risque.

Coût de suivi

En optant pour la première solution, le coût de sui est estimé à :

- **Contrat de sous-traitance : 60 000 000 Cfa**
- **Frais de fonctionnement du CST et C.O :4 000 000 CFA**
- **Frais d'ateliers de formation : 8 000 000 F CFA**
- **Frais d'évaluation : 2 000 000 F CFA**

Total : 74 000 000 F CFA

Coût global du projet et sources de financement

Libellé	Contribution Ugpamo	Financement recherché	Total
Volet élevage	32 124 900	35 850 200	67 975 100
Volet maraîchage	10 675 000	16 081 400	26 756 400
Frais de suivi	4 000 000	70 000 000	74 000 000
Frais d'évaluation		2 000 000	2 000 000
Réserve pour relance	5 000 000	40 000 000	45 000 000
Total	51 799 900	163 931 600	215 731 500

Lettre d'accompagnement du projet

Une fois le document projet en main, il est mieux de l'adresser à votre partenaire avec une lettre d'accompagnement. Ci-dessous, l'exemple de la lettre du président de l'Ugpamo

Ambam, le 29 juillet 2002

Le président Général de l'Ugpamo

A

Monsieur le Directeur de l'agence

Objet : Notre projet de demande d'appui financier

Monsieur le Directeur,

Suite à l'entretien que nous avons eu et au cours duquel vous nous avez manifesté la disponibilité de votre structure à soutenir notre association dans ses efforts d'amélioration des conditions de vie de ses membres, vous trouverez ci-joint notre document projet, à travers lequel nous sollicitons l'appui de votre structure.

La réalisation de ce projet qui a obtenu le soutien de presque tous nos membres, serait un véritable facteur de dynamisation de notre association.

Nous sommes disposés à vous apporter les informations complémentaires, si nécessaires, concernant tout aspect de ce projet. En vous souhaitant bonne réception, nous vous prions d'étudier favorablement notre demande.

Au plaisir des nouvelles, nous vous transmettons nos fraternelles salutations.

Le président Général de l'Ugpamo

Fabien Ndong

BP. 259 Ambam

Recommandations générales

1/ Il faut bien savoir quel dossier désire recevoir l'agence de financement. C'est pourquoi il serait nécessaire d'avoir un entretien oral avec son représentant au cours duquel il sera possible de savoir comment sera constitué ce dossier.

2/ La rédaction du dossier doit se faire dans un style direct et simple, en évitant les phrases inutiles. Il faut aller à l'essentiel et considérer que l'agence de financement voudrait d'abord à savoir si vous êtes crédibles, c'est-à-dire quel a été le bilan de gestion de votre association et en particulier le système de contrôle que vous aurez été capables d'établir et qui est appliqué.

3/ L'agence d'aide évalue le produit que vous proposez et sa valeur par rapport aux besoins locaux. Elle apprécie également que vous puissiez prouver que vous êtes en bonne relation de collaboration avec le gouvernement (quand cela est possible et souhaitable) et que vous travailliez à moyen et long terme, en situant votre projet dans le contexte d'un développement régionale et du plan de développement.

4/ Sur le financement, vos budgets doivent clairement faire apparaître les coûts d'investissement et ceux de fonctionnement et le calcul de rentabilité doit permettre à l'agence de voir qu'elle pourra se retirer au bout d'un certain temps puisque vous serez capable de vous passer de l'aide.

5/ Evitez à tout prix d'envoyer des dossiers trop volumineux. Les agences d'aide reçoivent des dizaines de dossiers. Elles apprécient de trouver en quelques phrases des réponses à leurs propres interrogations.

Voici des normes que vous pouvez considérer comme des points de repère : pour un petit projet : 3 pages

Pour un projet moyen : 10 pages

Pour un programme plus important : 15/20 pages

6/ Vous pouvez, pour plus de détails, utiliser des annexes. Celles-ci doivent avoir un titre bien mis en évidence. L'agent de l'aide lira ou ne lira pas, selon son intérêt, les annexes que vous lui présentez et qui ont l'avantage de ne pas alourdir, donc de clarifier, le texte principal de votre demande d'aide.

7/ Envoyez votre dossier à la personne clé qui pourra s'intéresser à votre projet, qu'elle soit dans le pays ou au siège. Si vous ne connaissez personne, introduisez votre dossier officiellement sans autre, mais vous aurez évidemment moins de chance de réussite.

V

RECHERCHE ET GESTION DES PARTENAIRES

Par MOMO. T. F. Noël

Directeur Général du Groupe de Recherche et d'Appui à l'Éducation
(GRAPE)

INTRODUCTION

La recherche et la gestion des divers types de partenaires constituent certainement l'une des préoccupations majeures des associations et mouvements de jeunes en général et de celles de la ville de Yaoundé en particulier. On comprend que cette préoccupation fasse partie de la vie quotidienne des associations qui comporte presque toujours divers plans d'action stratégique en matière de communication et de relations publiques. Il s'agit pour l'association simplement de s'ouvrir à son environnement plus ou moins immédiat pour susciter, créer et entretenir divers types de relations essentiellement intéressées. On rappellera toujours que les regroupements volontaires sont des entités ouvertes sur leur environnement social, culturel, économique et institutionnel. Mais cette dimension de la vie du regroupement volontaire n'est pas toujours la chose la mieux maîtrisée dans le contexte camerounais pour diverses raisons. Toutefois, les associations qui ont réussi à créer et entretenir des relations de partenariat objectives et prospectives en ont tiré des avantages substantiels et durables. Ce module de séminaire semble trouver une place de choix dans la perspective d'un **Renforcement des Capacités des Gestion durable des Associations et Mouvements de Jeunes de la ville de Yaoundé.**

Notre démarche est fondée globalement sur les voies et moyens que doivent déployer les associations pour aller vers les partenaires et en tirer le meilleur parti dans une relation saine et durable. Il se divisera en deux grandes parties : la recherche des partenaires et la gestion des partenaires.

A- LA RECHERCHE DES PARTENAIRES.

Cette phase est fondamentale dans la volonté des associations de s'ouvrir sur le monde environnant en vue d'établir des relations riches, variées et bénéfiques. Il s'agit d'une démarche prospective, méthodique, ciblée que doit engager l'association pour identifier, localiser, connaître un ensemble de partenaires susceptibles de l'intéresser en fonction de leur vision et objectifs à un moment de leur existence. Toutefois, il est important de cerner au préalable la notion de partenaire qui est souvent vaguement perçue par le leader associatif. Ensuite, on verra bien le profil du partenaire, la nature variée des partenaires en termes d'évaluation du contenu de l'offre ou de la demande de partenariat qui met en relation les deux parties.

a-Définition de la notion de Partenaire.

Elle découle de la notion de partenariat dont l'acception doit être la plus courante possible dans notre environnement où les tissus de solidarités sont assez larges et parfois vaguement définis. Nous voudrions dans le contexte des regroupements volontaires (simplement) considérer ou définir le partenaire comme toute personne morale ou physique avec laquelle une association peut engager et entretenir des relations d'intérêts mutuels durables ou même ponctuels. Partie de cette vision, cette relation devrait s'inscrire dans la mutualité, l'échange, la réciprocité, le sens du donner et du recevoir. Si cette vision n'est pas clairement perçue par les parties en relation, elle nous semblera d'ores et déjà entachée d'irrégularité et de germes d'échec.

b- Le Profil du Partenaire.

Lorsqu'on a réussi à saisir la définition de partenaire, ceci constitue nécessairement un pas vers la définition de la qualité ou du profil du partenaire. Ce profil dépendra du contenu de la demande ou de l'offre de partenariat qu'une association décide de faire en fonction de ses préoccupations de l'heure. Ce sont ces deux variantes qui déterminent le profil du partenaire recherché et rendent la démarche plus aisée. Le partenaire sera alors technique, financier, matériel, privé ou public, physique ou moral, institutionnel. Il peut s'agir d'un individu, d'une institution, d'une structure, d'un organisme, de l'Etat dans ses divers recoupements politiques et administratifs etc. Au niveau géographique, il faut surtout compter sur les partenaires de proximité que l'association peut trouver dans son environnement local immédiat. Ils peuvent ne pas vous aider directement ou tout de suite mais activer des manettes relationnelles bénéfiques.

A côté de ces profils d'ensemble, on doit recenser une autre typologie de partenaires parmi lesquels on peut citer :

-le mécène qui est toute personne physique qui soutient matériellement ou financièrement une action ou un projet associatif sans exiger en contrepartie une publicité de son intervention. Il s'agit très souvent d'une élite économique, politique ou civile assez discrète.

-le parrain ou le patron (parrainage et patronage) qui est une personne physique ou morale qui soutient une action ou un projet associatif de façon ouverte en fonction de sa posture de pouvoir et d'autorité. Mais son action se présente surtout comme une caution morale, administrative, politique et institutionnelle qui à elle seule incite et rassure les autres partenaires à agir et à intervenir.

-le sponsor est très souvent une personne morale à l'instar des entreprises industrielles ou commerciales qui agissent et soutiennent l'action ou le projet associatifs en contrepartie d'une visibilité promotionnelle ou commerciale de leurs produits et services. L'action des sponsors est essentiellement événementielle et ponctuelle même si elle peut évoluer en séquences dans le temps.

-« **l'homme de l'ombre** » est ce genre de personne physique ou moral qui soutient une action ou un projet associatif quasiment en secret pour des raisons « tactiques » personnelles. Sans doute parce que leur présence affichée aux côtés de l'association pourrait être interprétée à divers niveaux et nuire à leur action ou au bénéficiaire.

c- La Nature du Partenariat.

Le profil du partenaire se précise encore mieux lorsque l'association a réussi à donner un contenu à la nature de la demande ou de l'offre de partenariat. On doit aussi noter que le partenariat peut être bilatéral (mettant en relation deux parties) ou multilatéral (plusieurs parties). Mais dans la recherche de partenariat multilatéral, il tenir compte des « incompatibilités » qui peuvent apparaître entre certains partenaires qui ont du mal à se mettre ensemble sur une affaire pour des raisons diverses. Il est important de noter pour le cas particulier des associations de jeunes la prédominance de la « demande » et la faiblesse de l'« offre » de partenariat. Malheureusement cette posture de demandeur s'apparente souvent à de la dépendance. Qu'on soit en situation d'offre ou de demande, il est important de calibrer le contenu du partenariat de façon telle que la partie sollicitée en perçoive les contours aussi distinctement et rapidement que possible. Généralement, le partenariat se définit sous les aspects suivants :

-**Technique** : une offre ou demande de la technique c'est-à-dire un ensemble d'acquis ou produits d'origine intellectuelle et immatérielle qui participent à la résolution d'un problème. L'appui technique est souvent accompagné d'un support matériel qui ne réduit pas la valeur intellectuelle du support. Un dessin, un schéma, une conférence, une expertise sont des appuis techniques. On comprend aisément qu'ici que les parties en partenariat aient des centres d'intérêt technique pour ne pas dire intellectuel.

-**Matériel** : nous voyons ici la matière dont l'offre ou l'acquisition participent de façon certaine à la résolution d'un problème. L'importance quantitative ou qualitative de la matière justifiant à elle seule l'action de partenariat entre fournisseur et bénéficiaire. Un bateau de riz, un casier de bière, des matelas relèvent de l'échange matériel. Il s'agit très souvent de la satisfaction des besoins matériels ou physiologiques que sollicitent les « nécessiteux ».

-**Financier** : nous voyons ici rapidement que l'argent au sens large du terme est au centre des préoccupations des parties. Il s'agit de recevoir ou de donner de l'argent dont l'usage est très souvent déterminé à l'avance par l'une ou les deux parties. Très souvent, c'est dans la difficulté d'exécuter soi-même une action qui nécessite l'intervention financière qu'un des partenaires s'en remet à l'émission des espèces monétaires. Le contrôle de l'usage étant assez étroit en fonction de la masse d'argent mobilisée ou de la culture de responsabilité des partenaires. C'est aussi la forme d'aide la plus sollicitée par non seulement les nécessiteux moyens ayant une certaine capacité de gestion et de transparence. Il y a ici en principe un acquis de confiance assez consistant entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent et gèrent

-**Relationnel** : nous entendons ici par relation un ensemble de facilités que l'on peut obtenir par la position de proximité de l'individu ou du groupe par rapport à un centre de décisions. Il s'agit simplement d'avoir ou d'être proche des décideurs ou des facilitateurs intervenant dans un processus dans lequel pourrait être impliqué le groupe ou ses leaders. On en bénéficie par acquis naturel et circonstanciel ou par des démarches conscientes et calculées qui permettent de se rapprocher ou d'être dans les cercles de décisions diverses. Mais il faut bien les cibler et de préférence éliminer des considérations qui éloignent des intérêts et objectifs de l'association.

d- La Localisation et le Choix des Partenaires.

Il s'agit d'aller chercher et trouver le partenaire où il se trouve en fonction de divers centres d'intérêt. Il est important de procéder d'abord ou régulièrement à une recherche prospective qui consiste à se renseigner sur l'ensemble des partenaires susceptibles d'intéresser l'association dans son champs de vision et d'objectifs. Les choix peuvent être vastes ou restreints dans l'espace et le temps. Là, il est important d'avoir des bonnes adresses et informations sur ses futurs partenaires potentiels. Savoir où, comment et quand les trouver en termes de lieu, de disponibilité et d'opportunité. On doit les chercher de préférence tout à côté et ne s'éloigner que lorsque les chances de conclusion d'un partenariat sont plus grandes.

e-L'évaluation de l'offre du Partenaire.

Il est toujours bon de savoir que le partenaire possède ce que l'on demande au moment ou dans la marge de temps de la négociation. Ou tout au moins qu'il peut en disposer dans le temps indiqué ou raisonnable. Un sage ne demande pas ce qu'il ne peut obtenir par la force des choses. Mais il faut aussi faire des offres (comme c'est très souvent le cas) raisonnables. Si vous demandez par exemple un camion de sable à une élite qui matériellement ne peut vous en offrir qu'une brouette, il sera si gêné d'être si loin de votre compte qu'il vous dira qu'il n'a même pas ce peu qui aurait pu vous aider à un niveau. Eviter les risques de réponses négatives.

B- LA GESTION DES PARTENAIRES.

Il s'agit ici d'un ensemble d'approche d'aptitudes et de talents que déploie l'association pour provoquer, créer et entretenir des relations d'intérêt mutuel saines, bénéfiques et durables avec divers partenaires. Cette phase commence naturellement par le contact et l'intéressement des partenaires suivis de l'établissement et de la conservation d'un ensemble de relations objectives et durables.

a- La Procédure et la Période de contact avec le Partenaire.

Il est important de se renseigner sur la meilleure façon d'approcher officiellement ou même officieusement un partenaire en dehors d'éventuelles facilités relationnelles que l'on a. Chaque administration, chaque institution a ces règles de procédures de partenariat qu'il faut connaître et respecter. Celles-ci dépendent très souvent de la planification annuelle de ses activités. Ce calendrier est conçu et budgétisé au moins un an à l'avance. Il faut aussi respecter la forme de la demande ou de l'offre telle que le partenaire le désire ou l'exige.

On devrait aussi tenir compte des périodes souvent réservées dans les organismes, les institutions, les entreprises et même chez les individus propices aux actions et contrat de partenariat. Il est mieux de se renseigner de façon claire auprès de ces gens. Sinon on vous parlera tout le temps de rupture.

b- Contact et Présentation de l'offre ou de la demande de partenariat.

Lorsque le « dossier » a été acheminé et déposé, vous devez vous assurer qu'il a été effectivement enregistré dans le registre de transmission si possible contre récépissé. Généralement, il est difficile de rencontrer immédiatement la personne à laquelle est destinée votre correspondance. Il faut alors faire preuve de patience en se disant que l'étude de votre « dossier » suit une certaine procédure fixée par votre partenaire et prend un certain temps. Toutefois, il n'est pas bon d'abandonner son dossier. Il faut le suivre sans donner l'impression d'impatience et de harcèlement.

c- Négociation et Plaidoyer avec le Partenaire.

Cette phase suppose en général que votre démarche, votre demande ou votre offre ont attiré l'attention du ou des partenaires. Ceux-ci souhaiteraient travailler avec l'association pour l'implémenter. Mais la demande, l'offre et le dossier de partenariat ne suffisent pas pour conclure définitivement un accord. Très souvent vous devrez en discuter de vive voix, en direct, face à face pour rassurer le partenaire et le convaincre que vous êtes l'auteur du projet que vous portez et que vous avez les moyens de le mettre en œuvre. Vous devez simplement défendre votre projet, plaider votre cause de partenariat et ce n'est pas toujours facile.

C1- Ce qu'il faut faire :

- Bien connaître son projet dans ses moindres détails techniques, financiers, matériels, relationnels...

- Être préparé à le défendre avec une argumentation aisée et détaillée au besoin et aussi naturellement que possible. Ceci montre que vous êtes l'auteur et le porteur du projet (qu'il ne s'agit pas du copié-collé)

- Se présenter toujours chez le partenaire en groupe de deux ou trois personnes (Président, Secrétaire Général, Trésorier et autres conseillers techniques...) ou avec des responsables ou des simples membres qui ont une certaine connaissance technique du dossier.

- Se présenter toujours à l'heure car « la ponctualité est la politesse des rois » et est la marque de respect et de sérieux.
- Être convenablement et sobrement vêtu.
- Écouter attentivement, parler juste et sobrement mais défendre avec fermeté votre « dossier ».
- Rester concentré sur votre dossier
- Donner toujours l'impression que vous vous êtes fait plaisir, que vous avez gagné quelque chose en discutant avec le partenaire même si vous n'avez pas obtenu finalement ce que vous sollicitiez.

C2- Ce qu'il ne faut surtout pas faire :

- Croire que votre partenaire est moins intelligent que vous et que vous aller abuser de sa confiance.
- Venir en retard, s'impatienter dans la salle d'attente ou dans son bureau, donner l'impression d'être pressé ou de s'ennuyer.
- Regarder l'heure, décrocher et répondre au téléphone pendant que vous l'attendez ou discutez avec lui ou eux.
- Lire ou s'intéresser aux documents ou dossiers déposés sur sa table ou donner l'air d'être curieux sur ce qu'il fait.
- Mâcher de chewing-gum, de la kola, sucer de bonbons, se curer les dents, les narines, les oreilles, les ongles pendant les discussions, frapper du pied le sol ou le plancher.
- Boire de l'alcool, fumer de la cigarette, manger des aliments qui laissent traîner des fortes haleines et gênent l'autre pendant la discussion.
- Partir ou quitter le partenaire (au cas où la négociation n'a pas marché) en claquant la porte, donnant l'impression d'une déception catastrophique et que vous ne reviendrez plus jamais. Ne jamais fermer la porte après vous.

C3- Respect et Exécution des clauses (termes) de Partenariat :

La relation durable commence par le respect mutuel et si possible intégral des engagements pris par les deux parties. Il s'agit de faire ce qui a été promis, tenir sa parole de façon visible. Tenir le partenaire au courant de l'évolution de l'exécution des engagements ainsi que d'éventuelles difficultés est important. Les responsables et les membres de l'association doivent connaître et implémenter le cahier de charge avec sérieux et méthode. C'est cette implémentation qui consolide et prolonge éventuellement le partenariat.

d- Evaluation du Partenariat :

Si vous avez réussi à obtenir le partenariat, il est important d'évaluer cette relation dans son développement spatio-temporel avec votre partenaire. Il s'agit de savoir si et comment les clauses de votre partenariat ont été respectées par les différentes parties. Savoir si vos objectifs respectifs ont été atteints, relever les problèmes éventuels rencontrés, envisager des solutions et des perspectives. Il est bon de rappeler que les partenaires sérieux s'investissent de plus en plus dans des projets de partenariat durable et s'intéressent peu aux actions ponctuelles et événementielles. Pour ce genre d'activités et manifestations, il vaut mieux s'adresser à des sponsors plus flexibles et accessibles. Un partenaire n'est pas un sponsor. Le sponsor vous apporte une aide généralement financière et matérielle pour une action de très courte durée en échange d'une visibilité promotionnelle et commerciale.

-l'évaluation qualitative consiste à savoir si les différentes activités à valeur ajoutée technique incluses dans la clause de partenariat ont été accomplies. Cette évaluation est généralement faite par les services techniques des parties en partenariat.

-l'évaluation quantitative consiste à savoir si les attentes en terme de couverture des besoins matériels des parties ont été satisfaites. On pourrait y insérer abusivement l'évaluation financière pour savoir si les ressources financières ont été bien utilisées à des fins projetées.

e- Gestion et Fidélisation du Partenaire :

Il est parfois plus facile de dénicher un partenaire que de le garder. Ceci est encore plus vrai dans le contexte camerounais où la crise de confiance a atteint des proportions alarmantes en raison de la déchéance des valeurs éthiques et religieuses dans la société. Pourtant, la confiance est le capital premier d'une relation de partenaire qui est très souvent plus portée sur les effets de perception psychosociale que sur les arguments techniques et financiers. La confiance devrait commencer par le respect et de la considération que l'on a pour l'autre. Le prendre pour un imbécile dont on peut abuser à la première occasion est une faute tactique personnelle grave. Il vaut mieux penser que votre interlocuteur est bien mieux pensant et intelligent que vous.

Il est important de garder le partenaire en haleine dans une relation de perspective, de prospective. Allumer et entretenir une flamme relationnelle positive et dynamique.

f- Rédaction et Présentation des Rapports d'Activités :

Il est simplement question de rendre compte, de faire savoir au partenaire de façon assez fidèle de ce qui a été fait ou réalisé conformément aux termes de l'accord de partenariat. Cette dimension de la relation est fondamentale dans la conduite et la pérennisation du partenariat. Le partenaire a besoin de ce rapport pour justifier ou expliquer une action entreprise à un moment donné en direction d'un acteur extérieur. Etant entendu que cette action a certainement eu des répercussions sur le fonctionnement du partenaire offrant en particulier. Le rapport permet aussi de corriger, d'ajuster, d'élargir ou de se projeter sur le partenariat. C'est aussi une marque de gratitude, de respect à l'égard du partenaire.

CONCLUSION

Chers participants, voilà notre modeste contribution à votre volonté de renforcement de vos capacités de gestion en ce domaine qui semble encore inexploré en termes de méthodologie et d'approche complète et intégrée de communication et de relations publiques dans la plupart des regroupements volontaires jeunes. Pourtant, cette démarche nous semble fondamentale dans un monde ouvert où les interdépendances et le partenariat constituent la clé des solidarités humaines.

ANNEXE

LIBERTÉ D'ASSOCIATION

Loi n° 90/053 du 19 décembre 1990

TITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article premier : (1) La liberté d'association proclamée par le préambule de la Constitution est régie par les dispositions de la présente loi.

(2) Elle est la faculté de créer une association, d'y adhérer ou de ne pas y adhérer.

(3) Elle est reconnue à toute personne physique ou morale sur l'ensemble du territoire national.

Article 2 : L'association est la convention par laquelle des personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices.

Article 3 : Tout membre d'une association peut s'en retirer à tout moment après paiement des cotisations échues de l'année en cours.

Article 4 : Les associations fondées sur une cause ou en vue d'un objet contraires à la Constitution, aux lois et aux bonnes mœurs, ainsi que celles qui auraient pour but de porter atteinte notamment à la sécurité, à l'intégrité territoriale, à l'unité nationale, à l'intégration nationale et à la forme républicaine de l'Etat sont nulles et de nul effet.

Article 5 : (1) Les associations obéissent à deux régimes :

- Le régime de la déclaration ;
- le régime de l'autorisation.

(2) Relèvement du régime de l'autorisation, les associations étrangères et les associations religieuses.

(3) Toutes les autres formes d'associations sont soumises au régime de la déclaration. Toutefois, les régimes prévus à l'alinéa 1^{er} ci-dessus ne s'appliquent pas aux associations de fait d'intérêt économique ou socio-culturel.

(4) Les partis politiques et les syndicats sont régis par des textes particuliers.

TITRE II : DU RÉGIME DES ASSOCIATIONS DÉCLARÉES

CHAPITRE I : DE LA CRÉATION

Article 6 : Sous réserve des cas de nullité prévus à l'article 4 ci-dessus, les associations se créent librement. Toutefois, elles n'acquièrent de personnalité juridique que si elles ont fait l'objet d'une déclaration accompagnée de deux exemplaires de leurs statuts.

Article 7 : (1) La déclaration prévue à l'article précédent est faite par les fondateurs de l'association à la préfecture du département où celle-ci à son siège. Un récépissé leur est délivré dès que le dossier est complet si l'association n'est pas frappée de nullité.

(2) La déclaration indique le titre, l'objet, le siège de l'association ainsi que les noms, professions et domiciles de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction.

Toute modification ou changement dans ces éléments doit être porté dans les deux mois à la connaissance du préfet.

(3) Le silence du préfet gardé pendant deux mois après le dépôt du dossier de déclaration vaut acceptation et emporte acquisition de la personnalité juridique.

Article 8 : Toute personne a le droit de prendre connaissance sur place, à la préfecture, des déclarations et statuts ainsi que les changements intervenus dans l'administration d'une association. Elle peut s'en faire délivrer, à ces frais, copies et extrait.

CHAPITRE II : DU FONCTIONNEMENT

Article 9 : Les associations s'administrent librement dans le respect de leurs statuts et de la législation en vigueur.

Article 10 : (1) Toute association déclarée dans les conditions prévues par la présente loi peut librement :

- ester en justice ;
- gérer et disposer des sommes provenant des cotisations ;
- acquérir à titre onéreux et posséder :
 - a) Le local destiné à son administration et aux réunions de ses membres
 - b) Les immeubles nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle poursuit.

(2) Les valeurs mobilières de toute association doivent être placées en titres nominatifs.

Article 11 : Hormis les associations reconnues d'utilité publique, aucune association déclarée ne peut recevoir ni subventions des personnes publiques, ni dons et legs des personnes privées.

CHAPITRE III : DE LA DISSOLUTION

Article 12 : Les associations peuvent être dissoutes :

- par la volonté de leurs membres conformément aux statuts ;
- par décision judiciaire à la diligence du ministère public ou à la requête de tout intéressé en cas de nullité prévue à l'article 4 ci-dessus. Le jugement ordonnant la fermeture des locaux et/ou l'interdiction de toute réunion des membres de l'association est exécutoire nonobstant toute voie de recours.

Article 13 : (1) Le ministre chargé de l'Administration territoriale peut, sur proposition motivée du préfet, suspendre par arrêté, pour un délai maximum de trois (3) mois, l'activité de toute association pour troubles à l'ordre public.

(2) Le ministre chargé de l'Administration territoriale peut également, par arrêté, dissoudre toute association qui s'écarte de son objet et dont les activités portent gravement atteinte à l'ordre public et à la sécurité de l'Etat.

(3) Par dérogation à l'article 12 de l'ordonnance n°72,6 du 26 août 1972 fixant l'organisation de la Cour Suprême. Les actes prévus aux alinéas 1 et 2 ci-dessus sont susceptibles de recours, sur simple requête, devant le président de la juridiction administrative.

Ce recours doit intervenir dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de notification à personne ou à domicile.

Le président statue par ordonnance dans un délai de dix (10) jours ;

(4) L'exercice des voies de recours n'a pas d'effet suspensif.

Article 14 : La dissolution d'une association ne fait pas obstacle aux poursuites judiciaires qui peuvent éventuellement être engagées contre les responsables de cette association.

TITRE III : DU RÉGIME DES ASSOCIATIONS AUTORISÉES

CHAPITRE IV : DES ASSOCIATIONS ÉTRANGÈRES

Article 15 : Sont réputés associations étrangères, quelle que soit la forme sous laquelle ils peuvent se présenter, les groupements possédant les caractéristiques d'une association, qui ont leur siège à l'étranger ou qui, ayant leur siège au Cameroun, sont dirigés en fait par des étrangers ou dont plus de la moitié des membres sont des étrangers.

Article 16 : (1) Les associations étrangères ne peuvent exercer aucune activité sur le territoire sans autorisation préalable du ministre chargé de l'Administration territoriale après avis conforme du ministre chargé des Relations extérieures.

(2) La demande d'autorisation d'exercer qui est introduite au ministre chargé des Relations extérieures par les fondateurs ou les mandataires d'une association étrangère doit spécifier les activités à mener, les lieux d'implantation au Cameroun, les noms, profession et domicile de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de la direction de ces activités.

(3) Les associations étrangères ne peuvent avoir des établissements au Cameroun qu'en vertu d'une autorisation distincte pour chacun de ces établissements.

La demande d'autorisation pour tout nouvel établissement est adressée au ministre chargé des Relations extérieures qui après avis, la transmet au ministre chargé de l'Administration territoriale.

Article 17 : (1) L'autorisation peut être accordée à titre temporaire ou soumise à un renouvellement périodique.

(2) Elle peut être subordonnée à certaines conditions

(3) Elle peut être retirée à tout moment.

(4) Les associations étrangères auxquelles l'autorisation est refusée ou retirée doivent cesser immédiatement leurs activités et procéder à la liquidation de leurs biens dans le délai de trois (03) mois à compter de la date de notification de la décision.

(5) En aucun cas, le retrait d'une autorisation ne peut donner lieu à dommages-intérêts.

Article 18 : Les Préfets peuvent, à tout moment, inviter les dirigeants de tout groupement ou de tout établissement fonctionnant dans leur département à fournir par écrit, dans le délai de quinze jours tous renseignements de nature à déterminer le siège auquel ils se rattachent, leur objet, la nationalité de leurs membres, de leurs administrateurs ou de leur dirigeants effectifs.

Article 19 : Les associations étrangères, quelle que soit la forme sous laquelle elles se présentent, qui ne demandent pas l'autorisation dans les conditions fixées ci-dessus, sont nulles de plein droit.

Article 20 : (1) Sont punis d'un emprisonnement de quinze jours à six mois et d'une amende de 100 000 à 1 000 000 de franc ou de l'une de ces deux peines seulement ceux qui, à un titre quelconque, assument ou continuent d'assumer l'administration d'associations étrangères ou d'établissements fonctionnant sans autorisation.

(2) Sont punis d'un emprisonnement de dix jours à trois mois et d'une amende de 50 000 à 500 000 F ou de l'une de ces deux peines seulement les autres personnes qui participent au fonctionnement de ces associations ou de leurs établissements.

(3) Les peines de l'alinéa 2 ci-dessus sont applicables aux dirigeants, administrateurs et participants à l'activité d'associations ou d'établissements qui fonctionnent sans observer les conditions imposées par l'arrêté d'autorisation au-delà de la durée fixée par ce dernier.

CHAPITRE V : DES ASSOCIATIONS RELIGIEUSES

Article 22 : Est considérée comme association religieuse

- Tout groupement de personnes physiques ou morales ayant pour vocation de rendre hommage à une divinité ;
- Tout groupement de personnes vivant en communauté conformément à une doctrine religieuse.

Article 23 : Toute association religieuse doit être autorisée. Il en est de même de tout établissement congréganiste.

Article 24 : L'autorisation d'une association religieuse ou d'un établissement congréganiste est prononcée par décret du président de la République, après avis motivé du ministre chargé de l'Administration territoriale.

Article 25 : (1) Les associations religieuses ne peuvent recevoir de subventions publiques ou de dons et legs immobiliers.

(2) Toutefois, elles peuvent recevoir les dons et legs immobiliers nécessaires à l'exercice de leurs activités.

Article 26 : Les associations religieuses tiennent un état de leurs recettes et dépenses et dressent chaque année, le compte financier de l'année écoulée et l'état d'inventaire de leurs biens meubles et immeubles.

Article 27 : Les responsables des associations religieuses sont tenus de présenter sur réquisition du ministre chargé de l'Administration territoriale ou de son délégué, les comptes et états visé à l'article précédent aux associations religieuses légalement ou illégalement fondées de se soustraire aux obligations de l'article 27 ci-dessus.

Article 28 : (1) Sont nuls tous actes de donation entre vifs ou testamentaires, à titre onéreux ou gratuit, accomplis soit directement, soit par personne interposée ou par toute voie indirecte ayant pour objet de permettre aux associations religieuses légalement ou illégalement fondées de se soustraire aux obligations de l'article 27 ci-dessus.

(2) Cette nullité sera constatée soit à la diligence du ministère public sur dénonciation du ministre chargé de l'Administration territoriale ou de son délégué, soit à la requête de tout intéressé.

Article 29 : Sont punis des peines prévues aux articles 314 et 129 du Code pénal les représentants ou directeurs d'une association religieuse qui ont fait des fausses communications ou refusé d'obtempérer aux réquisitions du ministre chargé de l'Administration territoriale ou de son délégué dans le cadre dispositions de l'article 27 ci-dessus.

Article 30 : Toute association religieuse peut être suspendue par arrêté du ministre chargé de l'Administration territoriale pour trouble à l'ordre public. Cette suspension obéit aux dispositions de l'article 13 ci-dessus.

Article 31 : Toute association religieuse dûment autorisée dont l'objet initial est par la suite dévié peut être dissoute après préavis de deux mois resté sans effet par décret du président de la République.

TITRE IV : DISPOSITIONS DIVERSES ET TRANSITOIRES FINALES

Article 32 : (1) Toute association dont la contribution effective est déterminante dans la réalisation des objectifs prioritaires du gouvernement peut, sur demande, être reconnue d'utilité publique par décret du président de la République, après avis motivé du ministre chargé de l'Administration territoriale.

(2) Elle peut dans ces conditions

- Accomplir tout les actes de la vie civile non interdits par ses statuts, sans pouvoir posséder ou acquérir d'autres immeubles que ceux nécessaires au but qu'elle poursuit ;
- Recevoir des dons et legs de toute nature sous réserve de l'autorisation du ministre chargé de l'Administration territoriale pour les dons et legs immobiliers ;
- Recevoir des subventions de l'Etat et des collectivités décentralisation ; dans ce cas, l'Etat doit s'assurer de la bonne utilisation de ces subventions.

Article 33 : (1) Sont punis d'une amende de 100 000 à 1 000 000 de F. D'un emprisonnement de trois mois à un an, ou de l'une de ces deux peines seulement, les fondateurs ou administrateurs de l'association qui serait maintenue ou reconstituée illégalement après jugement ou décision de dissolution.

(2) Lorsque la décision de dissolution a été motivée par des manifestations armées, une atteinte à la sûreté intérieure ou extérieure de l'Etat, le maximum des peines prévues à l'alinéa précédent est double.

(3) Sont punies des mêmes peines, les personnes qui ont favorisé la réunion des membres de l'association dissoute en leur conservant l'usage d'un local dont elles disposent.

Article 34 : Les associations qui justifient de la possession d'actes de déclaration, de reconnaissance ou d'autorisation délivrés conformément à la législation en vigueur lors de la publication de la présente loi sont tenues d'en faire la preuve dans le délai de douze mois par la production d'une copie au ministre chargé de l'Administration territoriale.

Article 35 : La loi n°67/LF/19 du 12 juin 1967 sur la liberté d'association est abrogée et remplacée par les dispositions de la présente loi.

Article 36 : La présente loi sera enregistrée, publiée selon la procédure d'urgence, puis insérée au Journal officiel en français et en anglais.